

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ESTUDIO DE CASO DE EMPRESA FAMILIAR
FERRETERA. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
EMPRESARIAL: GESTIÓN DE CARTERA DE CLIENTES E
INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

MIMBELA DE LA CRUZ, Cristhiam Alexander	20111291
LOPEZ ISMIÑO, Luis Rodolfo	20111741
CHILLCCE RAMOS, Melisa	20112243

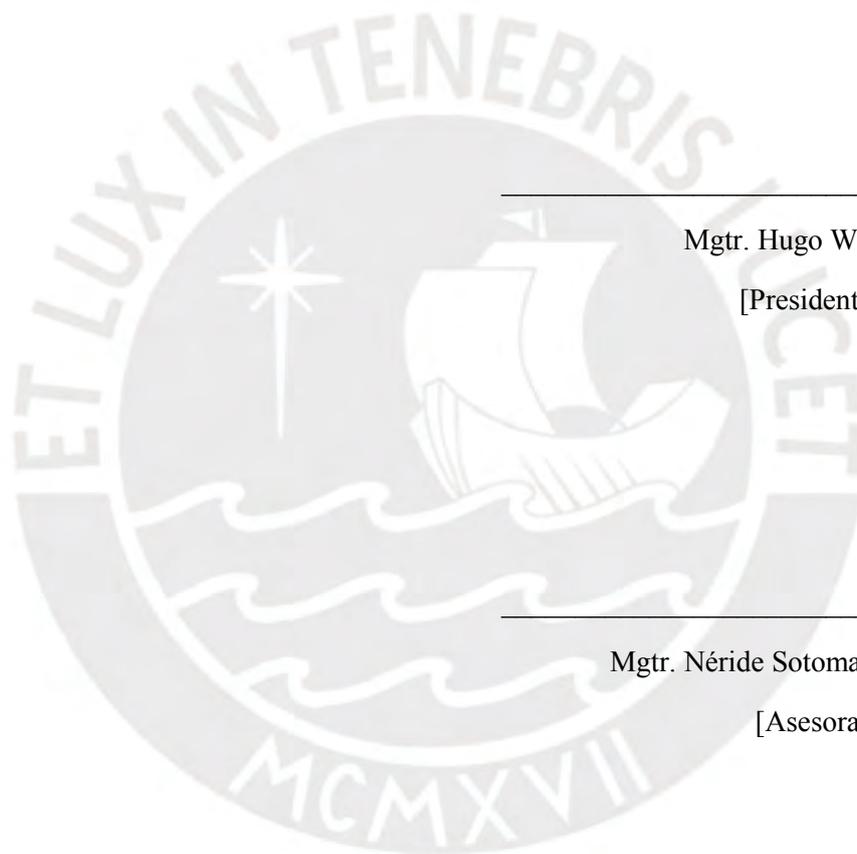
Asesorados por: Mgtr. Néride Sotomarino Maturo

Lima, 05 de Febrero de 2018

La tesis

**ESTUDIO DE CASO DE EMPRESA FAMILIAR FERRETERA. ESTRATEGIAS
DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL: GESTIÓN DE CARTERA DE CLIENTES E
INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS**

ha sido aprobada.



Mgtr. Hugo Wiener Fresco

[Presidente de Jurado]

Mgtr. Néride Sotomarino Maturo

[Asesora de la Tesis]

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica

[Tercer Jurado]

A Dios. Eternamente agradecido con mis padres, Carlos y Julia, por el apoyo incondicional y porque gracias a ellos soy todo lo que soy. A mis hermanos por su aliento y comprensión en todos estos años. Agradezco también a mis amigos que han estado a lo largo de mi carrera. Amistades que siempre tendré presente. Asimismo, agradezco a Luis y Melisa por el apoyo y las amanecidas para lograr este objetivo. Finalmente, agradecer por todo el apoyo y paciencia a nuestra asesora Néride.

Cristhiam Mimbela

A Dios, por brindarme salud y fuerzas para alcanzar mis metas como persona y profesional; a mi mamá, Rosa Angélica Ismiño Orbe por motivarme a ser mejor cada día, por brindarme su amor y apoyo incondicional en mi carrera universitaria. A una gran amistad, quién fue partícipe en el desarrollo de la tesis y a nuestra asesora Néride Sotomarino por la paciencia y el apoyo brindado

Luis López

A Dios, por permitirme llegar a esta etapa; a mis padres Gregorio y Beatriz; mis hermanos Andrea y Ronald por motivarme a siempre seguir adelante y haberme apoyado siempre y a mis tíos que son como unos padres para mí. A las amistades que aportaron en el desarrollo de la tesis y a nuestra asesora Néride Sotomarino por la paciencia y el apoyo brindado.

Melisa Chillce

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del problema de investigación.....	1
2. Objetivos.....	3
2.1. Objetivo General	3
2.2. Objetivos Específicos.....	4
3. Justificación	4
4. Viabilidad	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
1. MIPYME.....	7
2. Empresas familiares.....	11
2.1. Ventajas y desventajas de las empresas familiares	12
3. Crecimiento empresarial.....	14
3.1. Definición	14
3.2. Estrategias de crecimiento empresarial	15
4. Análisis de mercado	26
4.1. Análisis PESTE	27
4.2. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter	28
4.3. Análisis FODA.....	30
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	31

1.	Sector comercio	31
1.1.	Sector comercio en general en el Perú	31
1.2.	Impacto en la economía peruana del Sector Comercio	32
2.	Rubro Ferretero.....	33
2.1.	En el exterior	34
2.2.	En el Perú.....	35
3.	Empresa Amparaylla S.A.C.	38
3.1.	Historia.....	38
3.2.	Productos.....	39
3.3.	Clientes	39
3.4.	Proveedores.....	42
3.5.	Competidores.....	42
4.	Análisis de Mercado de "Comercial Amparaylla S.A.C.	43
4.1.	Análisis Peste	43
4.2.	Análisis Porter	45
4.3.	Análisis FODA.....	46
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO		50
1.	Enfoque y Alcance	50
2.	Diseño	50
3.	Selección muestral.....	52
4.	Técnicas de recolección de información	53
4.1.	Herramientas Cualitativas	54
4.2.	Herramienta cuantitativa	54
5.	Técnicas de análisis de la información.....	55

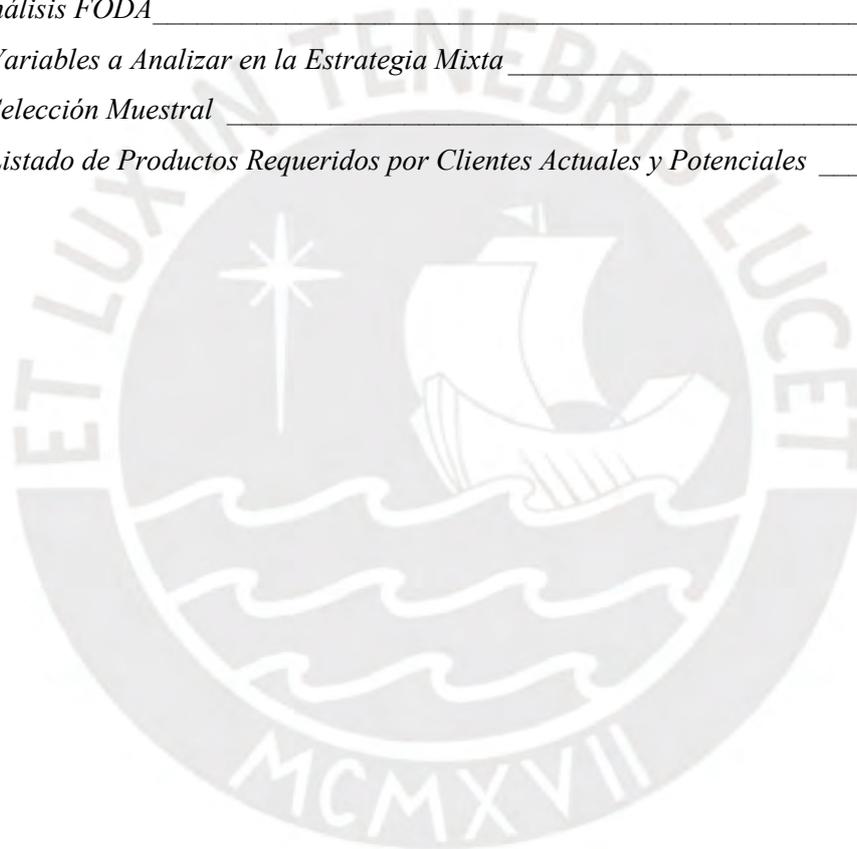
5.1.	Estadística Descriptiva	55
5.2.	Análisis de contenido	55
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		57
1.	Análisis de las observaciones	57
1.1.	Análisis observación a clientes actuales	57
1.2.	Análisis observación a clientes potenciales.....	58
2.	Análisis de encuestas	60
2.1.	Clientes Actuales	60
2.2.	Clientes Potenciales.....	65
3.	Análisis de Entrevistas	79
4.	Análisis integral sobre las herramientas utilizadas.....	84
REFERENCIAS.....		90
ANEXO A: PRODUCTOS OFRECIDOS EN CARTERA		97
ANEXO B: CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA AMPARAYLLA S.A.C.		98
ANEXO C: VENTAS EN PORCENTAJE POR TIPO DE CLIENTE.....		100
ANEXO D: PRINCIPALES PROVEEDORES ACTUALES DE LA EMPRESA AMPARAYLLA S.A.C.		101
ANEXO E: DIAGRAMA DE GANTT CON EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DESAGREGADO POR SEMANAS HASTA DICIEMBRE 2017).....		102
ANEXO F: CÁLCULO DE LA MUESTRA DE CLIENTES ACTUALES		103

ANEXO G: CÁLCULO DE LA MUESTRA DE CLIENTES POTENCIALES	104
ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA - GERENTE GENERAL DE COMERCIAL AMPARAYLLA S.A.C.	105
ANEXO I: GUÍA DE ENTREVISTA - EJECUTIVO DE VENTAS DE ARDILES IMPORT	108
ANEXO J: GUÍA DE ENTREVISTA - GERENTE COMERCIAL DE PRODAC.....	110
ANEXO K: GUÍA DE OBSERVACIÓN – CLIENTES ACTUALES.....	112
ANEXO L: GUÍA DE OBSERVACIÓN – CLIENTES POTENCIALES	114
ANEXO M: GUÍA DE ENCUESTAS A CLIENTES ACTUALES.....	115
ANEXO N: GUÍA DE ENCUESTAS A CLIENTES POTENCIALES	120
ANEXO Ñ: MATRIZ DE CONSISTENCIA	124
ANEXO O: REGISTRO DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE - CLIENTES ACTUALES..	129
ANEXO P: REGISTRO DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE - CLIENTES POTENCIALES	130
ANEXO Q: LISTA DE ARTÍCULOS ELEGIDOS	131
ANEXO R: ENTREVISTA A EUSEBIO CASTILLO – REPRESENTANTE DE VENTAS ARDILES IMPORT.....	132
ANEXO S: ENTREVISTA A DORA GAMERO – GERENTE COMERCIAL DE PRODAC.....	134



LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Clasificación de tipos de empresas por su nivel de ventas</i>	8
<i>Tabla 2 Tasas de Interés Activas del Sistema Financiero</i>	10
<i>Tabla 3 Vertientes y Opciones de la Estrategia Básica</i>	16
<i>Tabla 4: Opciones de Crecimiento</i>	17
<i>Tabla 5: Matriz de Ansoff</i>	18
<i>Tabla 6: Métricas de Penetración de Mercado y de la marca</i>	18
<i>Tabla 7: Criterio de Fidelidad y Rentabilidad</i>	25
<i>Tabla 8: Comercio Valor Agregado Bruto (2016 – 2017)</i>	32
<i>Tabla 9: Análisis FODA</i>	46
<i>Tabla 10: Variables a Analizar en la Estrategia Mixta</i>	51
<i>Tabla 11: Selección Muestral</i>	52
<i>Tabla 12: Listado de Productos Requeridos por Clientes Actuales y Potenciales</i>	74



LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1: Métricas sobre rentabilidad de nuevos productos.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2: Modelo de Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 3: Contribución de los sectores al PBI (Año 2015).....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 4: Porcentaje de Ventas por Principales Tipos de Clientes de Comercial Amparaylla S.A.C.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 5: Centro del trabajo del cliente actual.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6: Razones por las cuales los clientes conocieron la empresa.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 7: Frecuencia de Compra del Cliente.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 8: Factores para determinar la buena calidad de un producto.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 9: Principales Razones de Preferencia para acudir a Amparaylla.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 10: Búsqueda del Producto por el cliente.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 11: Lista de Productos requeridos por clientes actuales.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 12: Centro de Trabajo del Cliente Potencial.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 13: Tipo de empresa del cliente donde frecuenta a realizar sus compras.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 14: Lista de Productos que compran con mayor frecuencia los clientes potenciales.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 15: Factores por las que los clientes prefieren comprar en una ferretería.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 16: Importancia de la variedad de productos.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 17: Importancia de la marca del producto.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 18: Importancia de la calidad del producto.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 19: Importancia del precio del producto.....</i>	<i>72</i>

LISTADO DE TABLAS

Figura 1: Métricas sobre rentabilidad de nuevos productos	20
Figura 2: Modelo de Cinco Fuerzas de Porter	29
Figura 3: Contribución de los sectores al PBI (Año 2015)	33
Figura 4: Porcentaje de Ventas por Principales Tipos de Clientes de Comercial Amparaylla S.A.C.	40
Figura 5: Centro del trabajo del cliente actual	60
Figura 6: Razones por las cuales los clientes conocieron la empresa	61
Figura 7: Frecuencia de Compra del Cliente	62
Figura 8: Factores para determinar la buena calidad de un producto	62
Figura 9: Principales Razones de Preferencia para acudir a Amparaylla	63
Figura 10: Búsqueda del Producto por el cliente	64
Figura 11: Lista de Productos requeridos por clientes actuales	64
Figura 12: Centro de Trabajo del Cliente Potencial	66
Figura 13: Tipo de empresa del cliente donde frecuenta a realizar sus compras	67
Figura 14: Lista de Productos que compran con mayor frecuencia los clientes potenciales	68
Figura 15: Factores por las que los clientes prefieren comprar en una ferretería	68
Figura 16: Importancia de la variedad de productos	69
Figura 17: Importancia de la marca del producto	70
Figura 18: Importancia de la calidad del producto	71
Figura 19: Impotancia del precio del producto	72

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, en el Perú, el sector comercio presenta un crecimiento constante. Dentro de este sector, el rubro ferretero presenta un dinamismo constante debido al crecimiento en los sectores con los cuales se relaciona como construcción y minería. El rubro ferretero se encuentra compuesto por empresas de diferentes tamaños desde pequeñas empresas (ferreterías minoristas) hasta grandes empresas que pertenecen a grupos económicos en el país (cadenas ferreteras). En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), encontramos un crecimiento a lo largo del tiempo; sin embargo, debido a que el mercado ferretero es muy dinámico y existe una alta competitividad, por parte de las empresas que se encuentran dentro del rubro, las mipymes no consiguen una sostenibilidad en el mercado.

En la presente tesis, se revisan diversas estrategias de crecimiento empresarial. Asimismo, se realiza un diagnóstico del macro y micro entorno de la empresa con el fin de poder lograr el objetivo principal que consiste en describir y seleccionar una estrategia idónea para la empresa Amparaylla, teniendo en cuenta sus particularidades.

Con el fin de poder lograr este objetivo principal, en esta investigación, se presenta los principales conceptos teóricos de pymes, crecimiento empresarial y herramientas del marketing como análisis de Porter, Peste y FODA para ubicar a la organización con su entorno. Asimismo, se trabaja con el marco contextual, teniendo como caso la empresa ferretera Amparaylla S.A.C, enfocándose a la realidad de empresas pequeñas y medianas del rubro ferretero en Lima, capital de Perú. Por último, se realiza un análisis de la información recolectada a través de las herramientas cuantitativas y cualitativas para poder plantear las estrategias de crecimiento empresarial, las cuales tienen que ir acorde tanto al mercado como a la organización

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad realizar una estrategia mixta de crecimiento empresarial a partir de la incorporación de nuevos productos para la empresa y la gestión de cartera de clientes, a través de un análisis de mercado (macro y micro entorno) . La importancia de esta investigación recae en que el sector comercial ferretero actualmente se encuentra en un crecimiento sostenido debido a la demanda de otros sectores relacionados como construcción, inmobiliario y minería.

En el primer capítulo, se aborda el planteamiento del problema de la investigación y se describe los objetivos, tanto general como específico del presente trabajo, el por qué se debe llevar a cabo dicha investigación y la viabilidad en cuanto la obtención de información.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en el cual se definen conceptos que nos permiten identificar a la empresa Comercial Amparaylla S.A.C. y describirla a partir de ciertas características brindadas en la teoría acerca de este tipo de empresas. Asimismo, se presentan definiciones sobre “crecimiento” y se define, a través de las teorías, las diversas estrategias empresariales que puede utilizar la empresa Amparaylla. Finalmente, se conceptualiza las herramientas para el análisis de mercado dada su importancia para poder implementar las estrategias de crecimiento.

Posteriormente, en el tercer capítulo se abarca el marco contextual en donde se brindan detalles del sector comercio y su relevancia en el país. A partir del análisis del micro y macro entorno así como un análisis interno de la empresa, se describe el rubro ferretero en la actualidad; se realiza una descripción del desarrollo de la empresa Amparaylla y se analiza el mercado donde se encuentra operando actualmente nuestro objeto de estudio “Comercial Amparaylla S.A.C.”.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología de la investigación, en la cual se describe el enfoque a llevar a cabo, el diseño metodológico utilizado en la investigación y las técnicas de recolección de información óptimas para su posterior análisis, además, se realiza la definición de la selección muestral.

En el quinto capítulo, se realizará un análisis integral de los datos proporcionados por el recojo de información a partir de las siguientes herramientas utilizadas para la investigación: observaciones, encuesta y entrevistas. Este capítulo sirve para poder contrastar las diversas exigencias y factores de decisión de compra que tienen los clientes, tanto actuales como potenciales, pertenecientes al sector construcción, mayoristas y minoristas ferreteros.

Finalmente, en el sexto capítulo, se encuentran las conclusiones, extraídas del análisis de la investigación y la teoría revisada en el marco teórico. Asimismo, a partir de las conclusiones, se establecen algunas recomendaciones para la organización investigada.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se presenta el planteamiento del problema a investigar, describiendo, posteriormente, el objetivo general y específico del trabajo desarrollado. Asimismo, se justifica la importancia del tema planteado y la viabilidad en cuanto los recursos con los que cuenta la empresa.

1. Planteamiento del problema de investigación

La empresa Amparaylla S.A.C., en adelante Amparaylla, es una mipyme, la cual fue establecida en el mercado hace 15 años y se ha desarrollado a través de una pequeña cartera de productos, la cual ha generado un desarrollo lento hasta la actualidad; sin embargo, la empresa no consigue satisfacer completamente las necesidades existentes de sus clientes y ha perdido participación dentro de un mercado muy competitivo como el sector comercial ferretero.

El problema se debe a que Amparaylla no cuenta con un plan estratégico que ayude a direccionar hacia dónde desea llegar; es decir, no cuenta con estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa y con ello su sostenibilidad en el tiempo. Por ello, en la presente investigación se busca, a través de la revisión de estrategias de crecimiento y un análisis de mercado de la empresa, formular una estrategia de crecimiento que permita atender los requerimientos de los diversos clientes con los que cuenta actualmente la empresa.

En cuanto a las mipymes, dentro de la economía, han incursionado en distintos rubros económicos, tanto productivo como comercial. Esta última ha generado un mayor impacto, dentro de la economía, generando *clústeres* o conglomerados, que se encuentran a lo largo del país, como Gamarra (textiles), Trujillo (zapatos) y Cercado de Lima (ferreteros).

Asimismo, las mipymes representan el 99.5% del mercado empresarial; mientras que las grandes empresas, sólo el 0.5% del total. Además, “la tasa de crecimiento de las pymes ha sido de 6.68%, mayor a la tasa de crecimiento del PBI peruano, el cual ha sido del 5.8% (desde el año 2010 al 2014)” (La República, 2015).

De esta manera, las mipymes representan un estrato muy importante en la estructura productiva del país tanto por la cantidad de establecimientos como por la generación de empleo, así como también constituyéndose, en algunas zonas del interior del país, como “la única forma de organización empresarial existente sobre la cual gira la actividad económica” (Andrade, 2014).

Sin embargo, las mipymes, a pesar de ser emprendedoras e impulsadoras del desarrollo económico de cada país, aún continúan lidiando con varios problemas y/o factores que limitan tanto su crecimiento empresarial como su sostenibilidad. Uno de estos problemas es el acceso al financiamiento ya que existe una incapacidad de los oferentes de créditos en cuanto a la rentabilidad esperada del proyecto en el que el pequeño y mediano empresario espera invertir. Las entidades financieras mencionan que no pueden brindar crédito a una MIPYME dado que estos tipos de empresas suelen ser muy riesgosas. Por esta razón, los bancos suelen exigir fuertes garantías, que pueden ser cubiertas por la gran empresa, pero no por los negocios de pequeñas dimensiones; las cuales, muchas veces, se encuentran en fase de crecimiento, limitando el emprendimiento de proyectos de inversión. (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Por otro lado, existe el problema de reticencia a la delegación de funciones. En este caso, los dueños de las mipymes, que en su mayoría son empresas familiares, tienen recelo con respecto al paso de la profesionalización mediante la delegación de funciones o responsabilidades, debido a que tienen la creencia de que la organización, con la administración de alguien ajeno al ámbito familiar, puede hacer perder control al dueño; sin embargo, el problema de crecimiento se da cuando la empresa es administrada de forma empírica y con la ausencia de un profesional con conocimientos en el negocio.

Además, el empoderamiento de los empleados, a través de la profesionalización o capacitación como la contratación de profesionales, permitirá que las decisiones no solo se concentren en los dueños del negocio, que tienen una mirada limitada de la actividad, sino que puedan traer nuevas ideas al negocio que permita el crecimiento. Seguido de ello, “las pymes necesitan flexibilidad y rapidez al responder a los clientes y no demorarse consultando al jefe, penetrando mercados mayores y desarrollando productos” (EOI, 2005).

Con respecto al crecimiento empresarial, se encuentra la demanda como un factor externo. Sobre este factor se puede considerar que:

La demanda determina la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado. Sin embargo, el empresario emprendedor no considera tal inconveniente una limitación inalterable, sino más bien un reto que se puede modificar a través de publicidad y programas de promoción de ventas agresivos (Blázquez, Dorta & Verona, 2006, p.50).

Ante esto, la demanda es un factor condicionante de la inversión; por otro lado, apunta al uso de medios publicitarios no sólo como mecanismo para incrementarla, sino también para mejorar o abrir nuevos canales de distribución, permitiendo de esta forma llegar a nuevos consumidores o reducir la sensibilidad al precio. Debido a esto, se puede considerar que un factor clave para el crecimiento de una empresa es enfocarse en atender la demanda de los clientes, por lo cual es necesario conocer las tendencias y preferencias de la demanda de los mercados para satisfacerlos.

La empresa Comercial Amparaylla, elegida como caso de estudio para la presente investigación, se encuentra en el sector comercio, específicamente en el rubro ferretero. La empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, lo cual será demostrado a lo largo de la investigación, en donde operan diversas empresas desde minoristas (pequeñas ferreterías de barrio) hasta cadenas ferreteras que pertenecen a conglomerados empresariales (Maestro, Sodimac y Promart).

En síntesis, la organización a estudiar carece de una herramienta de planeación estratégica, la cual le permita orientar sus acciones acordes con las necesidades internas y externas dado que se encuentra administrada de forma empírica e improvisada, originándose pérdida en la competitividad y poniendo en riesgo su sostenibilidad a futuro. Este riesgo se puede apreciar en que, en los últimos años, el incremento de la oferta en el rubro ferretero y la exigencia del mercado, por mejorar constantemente los productos y servicios brindados, han generado la pérdida de participación de mercado de Amparaylla.

En conclusión, debido a la situación actual de la empresa, se ha generado la necesidad de realizar un análisis de mercado que permita diagnosticar las variables internas y externas que generan esta situación; así como conocer, con mayor detalle, las necesidades del mercado con el fin de satisfacer a los clientes con los productos adecuados y evaluar su incorporación en la cartera de producto que comercializa la empresa. Con esta estrategia, se busca incrementar las ventas con el fin de crecer en un mercado competitivo y dinámico como lo es el sector ferretero.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Para la presente investigación, se tiene como objetivo principal formular una estrategia mixta de crecimiento empresarial a partir de un análisis de mercado y tomando como caso de estudio a la empresa Comercial Amparaylla.

2.2. Objetivos Específicos

- **O1:** Revisar los modelos de crecimiento empresarial y determinar el más idóneo para ser utilizado en la investigación.
- **O2:** Realizar un diagnóstico del macro-entorno y micro-entorno de la organización.
- **O3:** Identificar los requerimientos no atendidos de los clientes de la empresa.
- **O4:** Identificar y analizar productos que puedan comercializarse, tomando en cuenta las exigencias del mercado y las restricciones de la empresa.

3. Justificación

La mayor razón por la cual se debe realizar el análisis de mercado es la pérdida de participación de mercado en el rubro ferretero. Este análisis permitirá ubicar la empresa en su entorno y será una base para poder realizar una estrategia de crecimiento empresarial, partiendo del análisis sobre las necesidades insatisfechas de los clientes, quienes no encuentran todos los productos que requieren. La estrategia a plantear permitirá mejorar procesos que conlleven a la retención de clientes actuales y captación de clientes potenciales, comercializar otros productos ferreteros y que se vendan en el mercado con la finalidad de incrementar ventas y conseguir una mayor participación en el mercado ferretero.

Asimismo, el realizar un análisis de mercado permitirá desarrollar y llevar a cabo planificaciones estratégicas, ya sea a mediano y largo plazo con la finalidad de alcanzar una mayor posición en el mercado. En la presente investigación, se buscará determinar factores internos y externos, partiendo del análisis de clientes, proveedores y productos potenciales a agregar a la cartera ofrecida actualmente con el objetivo de lograr un crecimiento empresarial con respecto a las ventas de la empresa.

El tipo de estudio a desarrollar es descriptivo, dado que se recopila información de fuentes primarias y secundarias sobre factores que caracterizan al mercado ferretero y más específicamente las características y necesidades de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

Asimismo, se aplicará un enfoque mixto de investigación (cuantitativo y cualitativo); con respecto al primer enfoque, se realizará análisis de datos históricos de ventas, frecuencia de compra de los clientes que representan el mayor porcentaje de ventas para la empresa y encuestas a clientes actuales y potenciales para obtener información de las necesidades que tienen como clientes de empresas del rubro ferretero y que aún no están siendo satisfechas por

Amparaylla, ya que de esa forma se logrará una mayor satisfacción para los clientes y mayores ventas para la empresa, permitiendo así un crecimiento por nivel de ventas.

Además, con el análisis se logrará establecer conclusiones y dar explicaciones con respecto al objeto de estudio; por otro lado, se emplea el enfoque cualitativo, a partir de entrevistas, para conocer a profundidad la necesidad de incorporar productos que aún no comercializa la empresa y así analizar la posibilidad de ampliación de cartera de productos

4. Viabilidad

Según lo planteado anteriormente, la investigación se enfoca en desarrollar una estrategia de crecimiento, a partir de un estudio de mercado y un diagnóstico del entorno en el cual se encuentra Amparaylla. Para esto, se requiere realizar encuestas y entrevistas tanto a expertos como a proveedores y clientes. Además, para la investigación se requiere información brindada por la empresa así como realizar observaciones de sus operaciones y a las de la competencia en el rubro ferretero.

Ante estas necesidades, podemos indicar que la empresa realiza sus actividades comerciales teniendo sus puntos de ventas en la capital de Lima, específicamente, en el Cercado de Lima. La organización se encuentra desarrollando sus actividades comerciales cercanas al centro ferretero Nicolini, donde existe una gran oferta y demanda de productos ferreteros puesto que confluyen muchos clientes a realizar sus compras y la competencia también desarrolla sus actividades. Es decir, existe una buena ubicación geográfica que permitirá realizar observaciones del entorno competitivo, analizando productos que ofrecen otros y necesidades cubiertas y no cubiertas por la falta de productos de la organización a estudiar.

Por otro lado, se cuenta con total acceso a las instalaciones de la empresa comercializadora Amparaylla S.A.C., tanto la sede central como sus otros puntos de ventas; asimismo, al tener una buena relación con el gerente general de la empresa, se brindará toda la información, por parte de la propia empresa, que nos permita realizar un análisis completo de sus operaciones, su cartera de clientes, ventas, entre otras.

Es decir, la información que se obtendrá, a través del análisis, será fidedigna dado que, a partir del consentimiento de los dueños, se obtendrá información de primera mano sobre la empresa. A su vez, se podrá ahondar más en el estudio a partir de entrevistas y encuestas a los clientes, expertos, y proveedores, los cuales son parte de la cadena de suministro de Amparaylla S.A.C.

En síntesis, la zona geográfica donde Amparaylla realiza sus actividades es propicia para poder desarrollar nuestra investigación dado que se encuentra en un centro ferretero donde, tanto empresas como proveedores, desarrollan sus actividades y permite realizar una observación tanto al comportamiento de la competencia como a los clientes actuales y potenciales. Otro punto a resaltar es el acceso a la información brindada por la empresa Amparaylla dado que tendremos una fuente confiable y de primera mano que nos permita conocer a profundidad la operación de la empresa.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describe de manera detallada cada uno de los elementos teóricos, los cuales serán utilizados en el desarrollo de la investigación. Asimismo, se incluyen las relaciones más significativas que se dan entre los elementos teóricos, con la finalidad de profundizar los conceptos que se desarrollarán en la presente investigación.

El presente marco teórico desarrolla, en primer lugar, una conceptualización de las mipymes, tomando en cuenta el factor económico, considerado por el estado peruano a través de la ley N° 30056, en la cual se clasifican a las empresas en relación a su nivel de ventas. Este concepto nos permitirá identificar a la empresa Comercial Amparaylla y describirla a partir de ciertas características brindadas en la teoría acerca de este tipo de empresas.

Posteriormente, dado que Amparaylla es una empresa familiar, se desarrollarán conceptos que ayuden a poder describirla, y en conjunto con las características obtenidas por la teoría de las mipymes, se desarrollará una caracterización de la empresa.

En segundo lugar, se presentará la conceptualización del término “crecimiento” y se definirá, a través de las teorías, las diversas estrategias empresariales que puede utilizar la empresa Amparaylla, con la finalidad de decidir la mejor estrategia para el crecimiento empresarial. Asimismo, se tomarán en cuenta las variables de las estrategias a desarrollar.

Por último, se definirán las herramientas que se emplearán para el recojo de información para, posteriormente, realizar el análisis de mercado, tanto macro y micro entorno para así conocer los requerimientos de los clientes, tantos actuales como potenciales en las instalaciones de los centros ferreteros, ubicados cerca a la empresa Amparaylla.

1. MIPYME

La mipyme como cualquier organización, sin tomar en consideración el tamaño, es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y la coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo o comercializando productos o prestando servicios al mercado. (Andersen 1999 citado en Zorrilla 2004)

Las mipymes “no deben ser consideradas simplemente como una versión reducida de firmas de mayor tamaño, dado que su dinámica y organización interna es diferente, así como su dinámica empresarial, la manera de relacionarse con sus agentes económicos, proveedores y compradores, e inclusive con los empleados”(Álvarez & Durán,2009,p.8).

Determinar el tamaño de una empresa posee una cierta dificultad debido a que se tienen diversas fuentes y criterios. Ante esto, si bien se tienen diversos criterios como técnico (nivel tecnológico), patrimonial (bienes, derechos y obligaciones de la empresa) y organizativo (número de trabajadores y su organización), el criterio fundamental a tomar en cuenta, para la presente investigación, será el criterio económico (nivel de ventas) ya que se busca comparar el entorno de la empresa y proponer estrategias que permita el aumento del nivel de ventas para su crecimiento empresarial.

Por lo tanto, tomando en cuenta que la empresa se encuentra en un sector comercial y que la estrategia a proponer se encuentra en relación con el aumento a las ventas, se tomará la clasificación propuesta por el Estado Peruano, según la ley N° 30056, la cual clasifica a las empresas de la siguiente manera, en la tabla 1:

Tabla 1 Clasificación de tipos de empresas por su nivel de ventas

SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS	VENTAS ANUALES
MICROEMPRESA	Ventas anuales hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias
PEQUEÑA EMPRESA	Ventas superiores a 150 UIT hasta un monto máximo de 1700 UIT
MEDIANA EMPRESA	Ventas superiores a 1700 UIT hasta un monto máximo de 2300 UIT
GRAN EMPRESA	Ventas superiores a 2300 UIT

Adaptado de: Congreso de la República (2013)

Por otro lado, la importancia del desarrollo de las mipymes, tanto para el estado como para la economía de un país, se debe a que dichas organizaciones son un medio para reducir las disparidades de ingresos y se crean nuevos contingentes de trabajadores calificados y semi-calificados. (Constanza, 2001). Un ejemplo claro de esto es que, en Latinoamérica, la participación de las mipymes en la generación de puestos de trabajo supera el 50% (Andrade, 2014).

A su vez, es importante mencionar la contribución económica de las mipymes tanto en la producción de bienes como de servicios. Las micro, pequeñas y medianas empresas son más flexibles y se complementan con las grandes empresas contribuyendo en el cimiento de una estructura económica más versátil y en el fomento del espíritu emprendedor para muchas personas que comienzan su negocio.

Las relaciones de trabajo en las mipymes no son solo relaciones económicas. Fundamentalmente, son relaciones humanas forjadoras de vínculos entre los hombres que integran una comunidad operativa, con sus acciones e interacciones, con sus adhesiones, sentir y

contradicciones; además, existe una mayor comunicación horizontal entre jefes de área y obreros (Constanza, 2001).

Como características relevantes de las mipymes podemos apreciar que; en primer lugar, resalta la flexibilidad y adaptación de este tipo de empresas ante el entorno externo e interno. Esta característica se da gracias a que la estructura organizacional de las mipymes es horizontal, puesto que los gerentes generales o dueños de la organización manejan las tareas del día a día e interactúan de forma personal con los clientes y los empleados, sin necesidad de un gerente de nivel medio. Esto quiere decir que las mipymes suelen adaptarse a los cambios y son flexibles para dar respuesta al dinamismo empresarial, compitiendo con las otras organizaciones, pese a factores externos que afectan a la economía de cada país.

Sin embargo, como segunda característica a resaltar de este tipo de empresa, es la falta de confianza de los bancos por sus proyectos y la petición de excesivas garantías, las mipymes presentan obstáculos en su capacidad inversora en la organización. Este inconveniente se ve reflejado en las altas tasas de interés impuestas por las entidades financieras a este tipo de empresas. Según el BCRP, las tasas de interés impuestas a las mipymes pueden llegar incluso a ser el triple, en comparación con las tasas de interés impuestas a las empresas grandes o corporativas (ver tabla 2). Asimismo, en cuanto al acceso del crédito, las mipymes son menos competitivas en comparación con las grandes empresas y esto se refleja en los montos de dinero prestado.

Tabla 2 Tasas de Interés Activas del Sistema Financiero

Cuadro 2.8 TASAS DE INTERÉS ACTIVAS DEL SISTEMA FINANCIERO ¹ (%)								
MONEDA NACIONAL								
		Corporativos	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Consumo	Hipotecario
Banca	Mar.15	5,2	6,6	9,8	21,2	34,4	40,6	8,6
	Mar.16	6,3	7,2	10,7	20,3	35,5	42,9	9,1
	Mar.17	5,8	7,5	10,5	21,5	36,7	45,2	8,7
Financieras	Mar.15	-	-	16,8	29,8	49,1	60,1	12,5
	Mar.16	-	-	19,6	30,2	49,3	60,9	12,6
	Mar.17	-	-	20,5	30,5	57,3	61,1	13,5
CM	Mar.15	9,3	-	17,8	27,6	38,7	30,0	14,7
	Mar.16	11,0	-	17,7	27,5	38,2	29,9	13,3
	Mar.17	8,6	-	17,3	26,7	37,1	32,7	14,6
CRAC	Mar.15	10,3	-	15,9	28,0	40,2	35,5	-
	Mar.16	14,5	-	16,9	27,2	40,2	34,4	-
	Mar.17	10,4	10,3	11,4	27,2	39,2	39,5	-
MONEDA EXTRANJERA								
		Corporativos	Grandes empresas	Medianas empresas	Pequeñas empresas	Micro empresas	Consumo	Hipotecario
Banca	Mar.15	2,4	4,9	8,2	13,4	18,4	30,9	7,4
	Mar.16	2,4	5,1	7,8	11,4	21,0	32,2	6,7
	Mar.17	3,0	5,1	7,1	9,8	16,3	32,5	6,4
Financieras	Mar.15	-	14,5	18,4	19,3	15,1	24,3	-
	Mar.16	-	9,3	14,2	1,1	3,7	19,5	-
	Mar.17	-	8,4	12,0	16,0	21,7	18,4	-
CM	Mar.15	-	-	14,7	19,5	23,8	16,6	13,3
	Mar.16	-	-	13,0	19,8	25,0	14,5	12,8
	Mar.17	-	-	13,4	19,1	26,0	14,7	13,6
CRAC	Mar.15	10,0	-	14,0	30,0	15,0	-	-
	Mar.16	-	-	15,0	-	-	-	-
	Mar.17	-	-	12,2	-	-	-	-

Adaptado de: Banco Central de Reserva del Perú (2017)

Como última característica a resaltar, las mipymes tienen como característica la existencia de aporte de mano de obra no remunerada, dado que la mayor fuerza laboral que emplean dichas organizaciones son familiares, pues estos apoyan en el inicio y crecimiento de las pequeñas empresas.

En síntesis, la mipyme es una unidad económica relevante dentro del país debido a que es una gran fuente de trabajo, producción de bienes y servicios y un medio para reducir las disparidades presentadas en la economía. Las mipymes presentan características relevantes, dentro del estudio, dado que nuestra estrategia debe plantearse a partir de la situación actual que viven las mipymes (dentro de la cual se encuentra la empresa Amparaylla).

En este caso, las mipymes al contar con una estructura más horizontal, las estrategias de crecimiento pueden implementarse de forma más rápida dentro de la organización. Sin embargo, se tiene la dificultad que, actualmente, las entidades financieras como bancos, cajas municipales, cajas o financieras no poseen una suficiente confianza hacia este tipo de empresas; ante esto, la estrategia a plantear debe plantearse tomando en cuenta que un financiamiento con el sector bancario no sería tan conveniente; sin embargo, la empresas tienen la posibilidad de obtener créditos comerciales por parte de sus proveedores.

2. Empresas familiares

La mayoría de mipymes son empresas familiares. Dentro de los conceptos con respecto a este tipo de empresa, una empresa familiar se considera a aquella “organización de carácter económico, cuyo principal objetivo es el producir y comercializar bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las diversas necesidades del mercado, y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por vínculo familiar (Velázquez, 2010). También es importante recalcar que no todas las empresas familiares deben considerarse dentro de mipymes dado que existen empresas grandes o corporación que son empresas familiares. Por ello, es importante entender que una “empresa familiar es una organización en la que, independiente del tamaño y de las labores que realizan, la propiedad pertenece a una o más familias” (Pérez & Gisbert, 2012, p. 2).

Estas empresas son importantes debido a que se han convertido, tanto a nivel económico como social, en motores del tejido empresarial en varios sectores. (Pérez & Gisbert, 2012). Es por esto, que es importante tener un conocimiento de las características de este tipo de empresas dado que se necesita entenderlas para poder plantear una estrategia, teniendo en cuenta también que una empresa familiar se encuentra identificada estrechamente con, por lo menos, dos generaciones de una familia y dicha vinculación haya tenido una influencia política de la empresa, intereses y objetivos de la misma (Velázquez, 2010).

Para Indacochea (2017), en toda empresa familiar se presentan tres características generales. La primera resalta que su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la mayoría de las empresas familiares (la mayoría de mipymes pertenecen a este tipo de empresa), la familia fundadora posee entre el 80% y el 100% de la propiedad. Es decir, la mayor parte de capital de las empresas familiares han sido constituidas por la familia y, por lo tanto, la empresa es muy valiosa para los miembros de la misma.

Como segunda característica, para Indacochea (2017), la empresa es dirigida por algunos de los miembros de la familia, quienes ocupan cargos directivos. Esta característica tiene relación con la primera característica mostrada en cuanto el capital de la empresa se encuentra en manos de la familia, por lo cual la familia (o parte de ella) es una tomadora de las decisiones en la organización, tanto en las estrategias como en la dirección de la empresa. No obstante, a medida que crecen, los miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

La tercera característica, la cual puede considerarse implícita dentro de este tipo de empresas, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Es decir, los miembros de la familia tratan de generar una sostenibilidad de la empresa, respetando los valores y pensamientos del fundador de la misma. Esto impacta dentro de la cultura y la forma de trabajar dentro de las empresas familiares. Según Indacochea (2017), “cuanto más presentes estén las mencionadas características, se hace referencia a una auténtica empresa familiar”.

La importancia de las organizaciones familiares, en el ámbito económico de un país, se refleja en su participación en creación de riqueza y empleo. Por ejemplo, en los últimos años, las empresas familiares han venido “generando más del 60 % del empleo privado y alrededor de dos tercios del PBI mundial” (Lansberg, 2000). Por esto, “es de suma importancia comprenderla, entenderla y propiciar su formación y crecimiento” (Gómez, 2003) ya que, a través del fortalecimiento y crecimiento de las empresas familiares, se han conseguido cambios cruciales en la disminución de la pobreza y mejora de la calidad de la vida de las personas.

En conclusión, las empresas familiares son protagonistas esenciales en la economía de un país; por ello, existe interés por fortalecer la estructura de las pymes familiares, con la finalidad de mantener su continuidad en el tiempo (Lansberg, 2000). Este fortalecimiento de las empresas familiares, sean mipymes, empresas grandes o corporaciones, tiene que estar alineado con la idiosincrasia propia de la familia propietaria, la cual se encuentra conformada por el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de la familia. Las empresas familiares se caracterizan por tener un accionariado vinculado familiarmente mayor al 80%, los puestos directivos serán tomados por los miembros de la familia y por buscar una sostenibilidad en el tiempo teniendo en cuenta los principios y valores de los dueños fundadores.

2.1. Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Por lo revisado anteriormente, existen características que resultan ser ventajosas en las empresas familiares. Estas ventajas le permiten a las empresas familiares poder implementar estrategias que permitan su crecimiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo de una forma más rápida y eficaz.

Entre estas, se encuentra un “clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común de toda la fuerza laboral” (Leach, 1996). En cuanto a las ventajas más sobresalientes de una empresa familiar, están los siguientes puntos:

- **Compromiso:** En las empresa familiares, existe un compromiso fuerte debido a que hay un entusiasmo especial por salir adelante con la iniciativa, que tuvo el fundador al iniciar la empresa y el compromiso seguirá con los sucesores.
- **Conocimiento:** El conocimiento que se tiene del negocio familiar es único en cada familia y se transmite entre las generaciones a lo largo del tiempo. Sin embargo, las nuevas generaciones poseen mayor nivel de profesionalización y esto juega un rol importante en la sostenibilidad de la empresa debido a que los sucesores (en la mayoría de casos, hijos) podrán desarrollar mejores estrategias cuando tomen la dirección de la empresa, tomando siempre en cuenta el conocimiento empírico brindado por las generaciones anteriores, siendo un complemento muy importante.
- **Flexibilidad en el trabajo:** En las empresas familiares, existe la posibilidad de manejar su tiempo sin la existencia de un horario en específico que sea impuesto; asimismo, las horas extras, que puedan realizar las familias en trabajar, son por un interés genuino hacia el desarrollo del negocio familiar, sin esperar un pago extra o bonificaciones.
- **Planeamiento a largo plazo:** El planeamiento a largo plazo se encuentra en relación con la idea de los familiares dado que piensan en una sucesión a futuro. En cambio, en las empresas que poseen diversos accionistas, éstos piensan más las rentabilidades de sus acciones a un tiempo determinado.
- **Una cultura estable:** Esta característica, comentada anteriormente, se debe a que el líder de la empresa familiar marca y refleja una cultura sólida, propia de la empresa; sin embargo, esta característica también puede ser una desventaja en el caso de que la cultura propuesta por el jefe de familia sea muy conservadora ya que no arriesgará a innovar en la empresa, iniciar o cambiar de estrategia de crecimiento.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** En las empresas familiares, al tener una estructura horizontal y una definición clara de los roles, existe rapidez para abordar temas de interés estratégico y tomar decisiones. Esta característica contribuye a que estas organizaciones tengan mayor ventaja competitiva en el mercado frente a las empresas grandes.

Por otro lado, también se encuentran ciertas características que pueden ser consideradas como desventajas presentes en la empresa y pueden afectar el crecimiento de la misma. Entre las cuales se encuentran los siguientes puntos:

- **Rigidez:** En las empresas familiares, las formas de hacer las cosas son heredadas de la manera en cómo la realizaba el fundador de la empresa. Además, según lo comentado anteriormente, se trata de mantener la idiosincrasia de la familia; por lo cual, en muchas

ocasiones, se genera una rigidez dentro de la organización. Esta característica no permite que la empresa responda, a tiempo, a los cambios del mercado o cuando lo hacen es demasiado tarde, por lo cual su crecimiento se ve afectado e incluso puede afectar a su sostenibilidad al punto de quebrar.

- **Sucesión:** La sucesión del liderazgo de la empresa se elige frecuentemente entre los hijos del dueño y esto puede quebrar la armonía familiar, dado que solo un hijo será el que tenga el rol del sucesor del puesto que dejará el padre. A partir de este traspaso de liderazgo, se generarán cambios en la forma de cómo se desarrollan los negocios de la familia.
- **Conflictos emocionales:** Las relaciones de los miembros de la familia son llevadas a la cotidianidad de la empresa, lo cual es un arma de doble filo, puesto que si existen problemas entre los miembros de la familia, el desarrollo de las actividades empresariales se pueden ver afectadas.
- **Liderazgo y legitimidad:** El liderazgo no definido puede significar grandes problemas para una empresa familiar debido a que, si no existe esto en la sucesión de generaciones, puede existir una confusión y desorden en cuanto a la toma de decisiones.

3. Crecimiento empresarial

3.1. Definición

El crecimiento empresarial, como concepto, ha sido abordado desde diversos criterios por distintos autores. Para una empresa, menciona que el crecimiento empresarial se basa tanto en el aumento de la cantidad como el incremento de la dimensión, lo cual es considerado como un proceso que ocurre cuando las condiciones son favorables debido a la propia naturaleza de la organización (Penrose 1962 citado en Puerto 2010). Según Sallenave (1985 citado en Puerto 2010), el crecimiento es un índice de desempeño económico y dinámico de la empresa que le permite medir su capacidad de ampliar la gama de oportunidades comerciales y técnicas.

De acuerdo a Hanan (1982 citado en Puerto 2010), para una empresa, el término “crecer” es sinónimo del crecimiento de las utilidades. Puesto que toda organización requiere de recursos financieros para crecer y éstos se originan al aumentar el producto o servicio. Con dicho incremento, la empresa conseguirá mayores recursos económicos que a su vez se reinvierten buscando aumentar la capacidad productiva para salir al mercado y así incrementar su capital, el cual le permitirá desarrollo y sostenibilidad.

El crecimiento del negocio puede lograrse de dos formas distintas: aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un aumento del volumen de venta de sus productos y/o servicios. O bien mediante el incremento de la rentabilidad de las operaciones, que es el que se consigue al reducir de forma efectiva los costes. (EAE Business School, 2018)

Por otro lado, “el crecimiento de una empresa (cuantificado en ventas, utilidades o números de empleados, entre otras variables) puede verse como un fenómeno impulsado por factores exógenos o fuera del control de la empresa” (Leiva, 2010, p.9).

En resumen, el crecimiento empresarial, es el proceso de mejora de una compañía, que se puede dar de distintas maneras, ya sea aumentando de tamaño o dimensión como consecuencia del incremento de la demanda, aumentando sus ganancias. Además, se explica de que el crecimiento en producción lo infraestructura se realiza para impulsar el crecimiento empresarial.

3.2. Estrategias de crecimiento empresarial

Teniendo como base las definiciones sobre estrategias, anteriormente expuestas, se considera, en el presente trabajo, elegir la mejor estrategia de crecimiento la empresa Amparaylla, la cual se basa en el cumplimiento de los componentes de una estrategia, los cuales se detallan a continuación:

- **Ámbito**
- **Objetivos y metas**
- **Despliegue de recursos**
- **Identificación de una ventaja competitiva sustentable**
- **Sinergia**

Por otro lado, partiendo de la idea sustentada en el libro ‘Estrategias de Crecimiento con los productos existentes’ sobre la estrategia, se define a ésta como “la selección y organización de actividades futuras que, partiendo de los recursos disponibles, se estructuran armónicamente, con miras al logro de determinados objetivos”. (Soriano, 1990, p. 4)

Tomando de base la definición de la estrategia, la idea en la que se basa Soriano sobre el objetivo de una estrategia básica, es el definir el marco de acción general dentro del cual habrán de desarrollarse las estrategias sectoriales referidas a: productos/servicios, precio, distribución y comunicación. (Soriano, 1990)

Es decir, es necesario el cumplimiento de objetivos sectoriales dentro de la organización, como estrategia básica de marketing, para cumplir con los objetivos generales de

marketing, que se resumen en aumentar la participación de la empresa en el mercado. En el siguiente cuadro se presenta diversas opciones básicas, en función a cuatro vertientes para responder a la estrategia básica de marketing.

En la tabla 3, se muestra la vertiente de participación de mercado, que Soriano define como aquella que da respuesta a preguntas fundamentales:

- ¿En qué mercados pretende participar la empresa?
- ¿En qué proporción pretende participar en esos mercados?

Tabla 3 Vertientes y Opciones de la Estrategia Básica

VERTIENTES Y OPCIONES	RENTABILIDAD	Exploración
		Estabilidad
		Inversión
	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Crecimiento
		Defensa
		Reconversión
		Eliminación
	POSICIONAMIENTO	No-diferenciada
		Diferenciada
		Concentrada
	ESTRATEGIA COMPETITIVA	Con la competencia
		Por delante de la competencia
		Al margen de la competencia

Adaptado de Soriano (1990)

En dicha vertiente, se encuentra la opción de Crecimiento, de la que el autor señala que “en la opción de Crecimiento, la empresa establece como propósito el aumento de su participación de mercado, sea mediante acciones dirigidas a los mercados existentes, sea incursionando en nuevas áreas de actividad”. (Soriano, 1990, p.6)

Es importante mencionar que la estrategia de crecimiento debe ser definida de acuerdo a las condiciones y características de los mercados en los que las empresas operan, es decir hay varias opciones de estrategias dentro de la estrategia de crecimiento, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 4: Opciones de Crecimiento

	ÁREAS DE ACCIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA
PRODUCTOS EXISTENTES	Segmentos Existentes	Penetración de los segmentos
	Nuevas Áreas	Ampliación de los segmentos
	Nuevos Segmentos	Reposicionamiento del producto / servicio
	Nuevos Mercados	Desarrollo de los mercados
PRODUCTOS NUEVOS	Segmentos Existentes	Reestructuración de los segmentos
	Nuevas Áreas	Extensión de los segmentos
	Nuevos Segmentos	Expansión de los segmentos
	Nuevos Mercados	Integración diversificada

Adaptado de: Soriano (1990)

3.2.1. Penetración de los Segmentos

El objetivo de esta estrategia es la de “aumentar las ventas de los productos existentes a los consumidores de los segmentos de mercado en que opera la empresa”. La estrategia se basa en explotar de manera más efectiva los productos que posee la empresa en el actual mercado en el que se desempeña (Soriano, 1990, p. 67)

Además, es necesario tomar en consideración que esta estrategia es una de las primeras que elige una organización por diversos motivos descritos a continuación:

- La empresa conoce a fondo los mercados/segmento, sus características, potencialidades, competencias, etc. ya que ha venido “conviviendo” con ellos durante mucho tiempo.
- Usualmente, es la opción que menos riesgo implica ya que, en el fondo, consiste en la potenciación de las actividades actuales, sin entrar en alteraciones profundas de las mismas.

Finalmente, el uso de esta estrategia en una empresa, permitirá aprovechar con más eficiencia las oportunidades con las que se encuentra la empresa. Como señala el autor, “lo importante es convertir en acciones racionales y conscientes las actividades que se vienen realizando empíricamente.” (Soriano, 1990)

3.2.2. Matriz de Ansoff

Esta herramienta sirve para identificar oportunidades de crecimiento en una organización y apoyar en la toma de decisiones sobre la expansión y crecimiento estratégico de la empresa. Asimismo, esta herramienta expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa pueda basar su desarrollo.

Tabla 5: Matriz de Ansoff

MERCADOS	PRODUCTOS		
		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación	

Adaptado de: Dvoskin (2004)

a. Penetración de mercados

Esta estrategia de penetración de mercados consiste en que la empresa aumentará su volumen de ventas buscando nuevos clientes en el mercado actual para sus productos actuales. Esta estrategia es apropiada cuando el mercado está en fase de crecimiento, ya que entonces es más fácil captar nuevos cliente. Sin embargo, en mercados maduros, aunque también es viable, requiere un mayor esfuerzo económico y es de esperar una reacción hostil de la competencia, ya que en este tipo de mercados, la única forma de conseguir nuevos clientes es arrebatarlos a la competencia.

Según Domínguez y Hermo (2007), mencionan que esta estrategia consiste en el desarrollo del negocio básico, es decir incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales. Asimismo, señalan que la estrategia es de bajo riesgo, pues tiene como finalidad que los clientes actuales compren más productos, y que los clientes de la competencia y clientes potenciales se sientan atraídos, ya sea ofreciendo precios bajos o promociones.

Finalmente, explican la existencia de dos métricas básicas y dos métricas asociadas para gestionar la penetración, que apoyan la toma de decisiones sobre si optar por una penetración basada en quitar clientes a la competencia o atraer a clientes potenciales.

Tabla 6: Métricas de Penetración de Mercado y de la marca

PENETRACIÓN DE MERCADO = Clientes que han comprado el producto en la categoría/Mercado de ese producto (en número de personas)
PENETRACIÓN DE LA MARCA = Clientes que han comprado algún producto de la marca al menos una vez, dentro de la categoría donde compite con los de otras compañías / Mercado de ese producto

Adaptado de: Dominguez & Hermo (2007)

En esta métrica, el “mercado” se expresa en el número de clientes que se estima para el producto o marca. El valor de mercado se puede conocer a través de los montos de las ventas de principales competidores, sin la necesidad de elaborar estudios de mercado.

“La métrica que mide la penetración de marca toma en cuenta los clientes que han comprado cualquier producto de la marca a estudiar y la métrica de penetración de mercado toma en cuenta los clientes que han comprado un determinado producto.”(Domínguez & Hermo 2007, p. 71)

b. Desarrollo de nuevos productos

Cuando la empresa opta por esta estrategia de crecimiento, ésta ofrece nuevos productos a sus clientes, ya sea por la ampliación de la línea de productos de la empresa, incorporando nuevas características a los existentes de forma que satisfacen mejor las necesidades de los clientes o desarrollando nuevos productos que incorporan nuevas funciones y características. Así, el perfeccionamiento de las características técnicas de un producto, la mejora del atractivo estético o el incremento de la eficiencia y velocidad de un producto estarían dentro de las estrategias de crecimiento por desarrollo de productos (Peris, Rueda & Benito, 2013, pp. 4-5).

El desarrollo de producto es el conjunto de acciones que tienen como fin la creación de nuevos satisfactores y/o la actualización, cambio o mejoramiento de satisfactores existentes con la finalidad de comercializarlos para obtener la satisfacción de las necesidades o deseos de los consumidores y generar ingresos para que las empresas puedan operar, actualizarse y crecer (Lerma, 2004, p. 2)

Según Schnarch (2004), se pueden distinguir tres categorías de nuevos productos. En primer lugar, están los productos que son, realmente, novedosos; es decir, productos que pueden cubrir una necesidad insatisfecha y que, por el momento, no tienen sustitutos. Luego, se encuentran las sustituciones o mejoras; esto hace referencia a la reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo. Por último, se encuentran los productos de imitación, los cuales son nuevos para la organización, pero no para el mercado que los conoce.

Revisando las diversas teorías, se puede entender que el desarrollo de nuevos productos, como parte de una estrategia de crecimiento, se puede considerar no solamente cuando se da la creación de nuevos productos o innovación de los ya existentes. También existen “producto nuevos” para la empresa pero que ya son existentes en el mercado. Es decir, se debe tomar en

cuenta que la ampliación de la cartera de productos de la empresa ya existentes en el mercado se encuentra dentro de esta estrategia de crecimiento. Esta ampliación de la cartera de productos también se le conoce como “incorporación de nuevos productos” a la empresa.

Por otro lado, Domínguez y Hermo (2007) sostienen que para poder analizar si un nuevo producto es rentable para una compañía se deben tomar ciertas variables con el fin de reconocer si deben desarrollarse o no. Estas variables a destacar para el desarrollo de nuevos producto son:

Figura 1: Métricas sobre rentabilidad de nuevos productos

<u>Métricas</u>
<ul style="list-style-type: none">● Utilidad por nuevo producto, el cual será calculado a partir del margen de ganancia que se podría tener por el nuevo producto.● Disponibilidad en punto de venta = Puntos de venta que tienen el producto / Total puntos de venta del canal = %

Adaptado de: Domínguez & Hermo (2007).

c. Desarrollo de nuevos mercados

Esta estrategia consiste en que la empresa introduce sus productos tradicionales en nuevos mercados ya sean estos geográficos o nuevos grupos de clientes. Es una estrategia seguida normalmente por las empresas al inicio de una actividad. Una vez comprobado el éxito del producto es relativamente fácil ampliar su comercialización a otros mercados geográficos o a otros grupos de clientes (Peris, Rueda & Benito, 2013, p. 5).

d. Diversificación

La empresa introduce nuevas actividades a las que ya realiza. A diferencia de la expansión de mercado, aquí los nuevos productos/mercados obligan a la empresa a actuar en nuevos marcos de referencia. Cambian los clientes, el producto, los procesos productivos, la tecnología, la competencia, los canales de distribución. En consecuencia, supone casi invariablemente un conjunto de cambios físicos y organizativos que afectarán a la estructura de la empresa y que representarán una clara ruptura con su trayectoria pasada (Peris, Rueda & Benito, 2013, p. 5).

3.2.3 Matriz de participación y de crecimiento del Boston Consulting Group (BCG)

Este modelo permite a la organización clasificar a cada unidad de negocio o productos a partir de dos factores: la participación del mercado en relación con la competencia y las tasas de crecimiento del mercado en el cual opera la empresa. El primer factor es una representación de la fuerza competitiva de la empresa dentro de la industria; asimismo, la tasas de crecimiento es una medida representante de la madurez y el atractivo de una industria. (Mullins, Walker, Boyd y Larréché, 2007).

Asimismo, dicha matriz “desarrolla cuatro cuadrantes, que definen cada uno cuatro situaciones, productos estrella, interrogantes, vacas o perros” (Dominguez & Hermo, 2007, p. 64), las cuales representan un tipo diferente de negocio con distinta estrategia y necesidades de recursos. A continuación, se desarrollarán los componentes de los cuadrantes de la Matriz BCG:

Interrogantes

Algunos autores los denominan niños problemáticos, dado que tiene una baja participación en el mercado, pero una alta tasa de crecimiento en la industria. Para un producto de interrogación, dado que el crecimiento es mucho más bajo de lo que en un principio se pensaba, los beneficios son igual de reducidos. La duda para los productores es si una interrogación puede ganarse una adecuada participación de mercado para ser rentable. En caso de que fuera negativo, la empresa deberá liquidar este producto; en el caso contrario, deberá generar una alta inversión para ganar participación de mercado. La estrategia de marketing adecuada para las interrogaciones se debe enfocar a tener una ventaja diferencial fuerte y por tanto, lograr el apoyo de los clientes (Villafuerte, 2018, p. 69).

Estrellas

Este tipo de productos tiene una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento en la industria. Una de las desventajas de este tipo de productos es que se requiere de una fuerte inversión para no dejar de ser competitivos, principalmente para los mercados crecientes; ante ello, las estrategias de marketing deberán ser agresivas para que los productos estrellas se mantengan y aumenten su participación de mercado (Villafuerte, 2018, p. 68).

Vacas de efectivo

Estos productos tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento denominadas maduras. Si el crecimiento de una industria disminuye, las estrellas pasan a esta categoría, donde los clientes se quedan más tiempo y se vuelven leales, por lo que los costos de marketing para estos productos “vaca” pueden ser bajos. A raíz de esto, se genera más efectivo del que puede invertirse con provecho en su operación diaria. Como el término lo dice, las vacas pueden ser “ordeñadas” para sustentar la necesidad de inversión para otros productos (Villafuerte, 2018, p. 68).

Perros

Estos productos tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. La mayor parte de las empresas, con este tipo de productos, no invierten en ellos. Las estrategias de marketing utilizadas para los perros pretenden maximizar el ingreso potencial, reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para ganar mayor participación de mercado. Cuando la compañía no logra consolidar la estrategia de marketing antes trazada, deberá de “aniquilar” al perro (Villafuerte, 2018, p. 69).

3.2.4 Liderazgo en Costos

La estrategia de liderazgo en costo consiste en que la organización consiga generar eficiencias tanto en sus procesos como en sus operaciones. Según Porter (2003), si una empresa logra el liderazgo global, sobre todas las compañías del mercado, en costos y lo sostiene será un participante relevante en su sector industrial, pudiendo controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Esta posición originará mayores rendimientos con precios iguales o más bajos que el precio propuesto por los rivales.

La lógica estratégica de esta clase de liderazgo exige ser el líder en costos, no una de las empresas que compiten por la posición. Cuando más de una empresa aspira al liderazgo, la rivalidad suele ser feroz, puesto que se considera decisivo cada punto de la participación del mercado. En otras palabras, la empresa que “no puede obtener el liderazgo y persuadir a las otras de que abandonen sus planes estratégicos, las consecuencias pueden ser desastrosas para la rentabilidad” (Porter, 2003).

Por otro lado, de acuerdo a Porter (1989 citado en Chanes 2014), una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente

si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores.

En conclusión, la empresa que decide tomar esta estrategia debe generar eficiencias en sus procesos y operaciones con el fin de lograr una ventaja competitiva, con respecto a la competencia. Esta ventaja, según Porter, debe ser difícil de imitar o replicar con el fin de persuadir a los demás de no aspirar al liderazgo en costos dado que, en el caso de poder imitar la estrategia, los competidores podrán planificar diferentes estrategias para contrarrestar la ventaja y puede resultar afectando la rentabilidad de la empresa.

3.2.5 Diferenciación

Esta estrategia consiste en que las empresas, para crecer, tienen que buscar la distinción dentro de su sector en aspectos que son apreciados por los compradores. Asimismo, la empresa tiene que escoger uno o más atributos que logren destacarse entre la competencia, adoptando un posicionamiento especial en cuanto a la atención de las necesidades.

En este mundo tan globalizado, el cliente se vuelve más exigente, pues cuenta con mayor información y sabe lo que desea; por esta razón, se trata de establecer una estrategia que le importe al consumidor y que permita destacar frente a otros productos. Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial (Porter 1989 citado en Chanes 2014),

Es decir, se busca dotar al producto o servicio de una característica intrínseca o un atributo periférico, el cual sea apreciable y percibido como único por el cliente o consumidor (Carrió y Consolación, 2006).

Debido al mayor nivel de exigencia por parte de los clientes actuales, la compañía se enfoca en destacar las particularidades de su producto con respecto a otros. Si la empresa logra que el cliente valore estas particularidades frente a la competencia, su producto podrá ser ofrecido a “un precio más alto por el excedente o plus que propone” (Porter, 2003). Siguiendo esta lógica, la empresa deberá seleccionar atributos que sean reconocidos por sus clientes, tanto actuales como potenciales.

3.2.6. Gestión de cartera de clientes

El cliente es el protagonista que se anhela recibir en todo punto de venta dado que el cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de cualquier organización. Cuando se le brinda servicio al cliente, este nos da la oportunidad de dárselo (Kotler & Kotler, 2014).

Esta estrategia resalta la importancia de la atención a los clientes; sin embargo, toda organización tiene que reconocer que hay clientes más importantes que otros; es decir, dado que se tiene recursos limitados -personas, tiempo, dinero, espacio de almacenaje, etc.-, lo que decide a quién o quienes atender con esmero u ofrecer un servicio diferenciado (Stark, 2017).

Lógicamente, hay que centrarse en retener a aquellos clientes que presentarán índices de rentabilidad a largo plazo. Por ello, la organización debe de valorar la importancia de sus clientes y fomentar relaciones duraderas con ellos, pues se tiene que generar confianza con su socio, el cual es el cliente (Cambra, 2005).

Según Cambra (2005), se tiene que considerar los criterios de fidelidad y rentabilidad para establecer las siguientes relaciones:

- **Clientes fieles y rentables.** La organización deberá centrar sus esfuerzos profundizando y haciendo más fuerte la relación con los clientes que le realizan mayores compras.
- **Clientes fieles, pero no rentables.** La empresa debería mantener la relación, dado que el cliente puede no ser rentable ahora, pero lo será en un futuro.
- **Clientes rentables, pero no fieles.** Se tiene que fortalecer la relación, asegurando la fidelidad del cliente.
- **Clientes no fieles y no rentables.** Dicho grupo de clientes no presenta ningún atractivo para la empresa y por tanto no tienen que dedicar sus recursos en retenerlos.

Toda organización debe valorar la importancia de sus clientes y fomentar relaciones duraderas. Por ello, siempre tiene que generar planes de acción para que el cliente valore el interés y empiece a adquirir los productos que se ofrecen.

Tabla 7: Criterio de Fidelidad y Rentabilidad

CRITERIO DE FIDELIDAD/ RENTABILIDAD	RENTABLES	NO RENTABLES
Fieles	Profundizar y fortalecer	Mantener
No Fieles	Fortalecer	Olvidar

Adaptado de: Cambra (2005)

En cuanto a la formulación de una cartera de clientes, es de suma importancia definir el perfil del cliente y el mercado objetivo al cual la organización anhela llegar. Dado que, al tener claro ambos datos, se puede decidir entre la búsqueda de nuevos clientes o invertir en los clientes actuales. Aunque, se debe de tener presente que siempre resulta más fácil, rápido y barato vender, ya sea servicios o productos, a clientes existentes (Foro Empresarial Impulsa, 2013).

Para lograr el incremento de la cartera de clientes, la organización debe de seguir los siguientes tres pasos:

- **Delimitar de manera correcta el objetivo de tu negocio:** Toda organización tiene que buscar a su cliente potencial y delimitar estrategias con la finalidad de acercarse a dicho público identificado, dado que llegar a todos no es rentable y el resultado puede ser catastrófico para la organización. Por ello, cada uno tiene que percatarse cuáles clientes son buenos y cuáles no para invertir o no en la satisfacción de sus necesidades (Foro Empresarial Impulsa, 2013).
- **Hacer que tu cliente se sienta único:** Tienes que conocer a tu cliente, cautivarlo y ofrecerle un trato personalizado, tomando en consideración tanto las preferencias como las necesidades de cada individuo. Asimismo, la organización tiene que anticiparse a las preferencias y gustos de los clientes, pues eso los hace único (Foro Empresarial Impulsa, 2013).
- **Los clientes hablan entre sí:** A los clientes potenciales se llega mejor a partir de otros clientes, pues se tiene que aprovechar sus palabras como vía publicitaria. Por otro lado, aunque pienses que la organización está siendo alabada, se puede dar el caso de que sus productos o servicios no están consiguiendo satisfacer a su cliente, consiguiendo que

no se capten más clientes para su cartera y que se esté regalando a la competencia (Foro Empresarial Impulsa, 2013).

Según Díaz (2010), “existen dos variables que definen el concepto de valor de la empresa desde el punto de gestión de cartera de clientes. Estas variables son la rentabilidad y el tiempo de permanencia. Con respecto a la primera variable, un cliente que es muy rentable tendrá mayor valor que otro que no lo es; y, del mismo modo, un cliente que a lo largo de tiempo nos elige como proveedor tendría mayor valor que otro que nos ha comprado de manera esporádica”.

En el presente trabajo investigación, según lo expuesto en cada estrategia de crecimiento, se llevará a cabo una estrategia mixta enfocada en la incorporación de nuevos productos para la empresa (pero existentes en el mercado) y la gestión de cartera de clientes. Con respecto al primer componente, actualmente, Amparaylla S.A.C. tiene como principal dificultad que los clientes no encuentran todos los productos que necesitan en el mismo lugar; ante esto, con el fin de cumplir el objetivo de lograr un crecimiento a través de una mayor venta, Amparaylla tiene que satisfacer a sus clientes con productos ya existentes en el mercado, pero que no forman parte de su actual cartera de productos, con el fin de poder aumentar el monto de venta por clientes actuales y aumentar el número de compras en el establecimiento, a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales quienes frecuentan el centro ferretero Nicolini. En el caso de la gestión de cartera de clientes, Amparaylla requiere de una correcta administración de sus clientes principales, los cuales realizan compras frecuentes, con el fin de mantener una relación comercial a lo largo del tiempo y pueda satisfacer las necesidades de los mismos.

En conclusión, en el presente trabajo, a través de la teoría de la gestión de clientes, podemos indicar que Amparaylla necesita realizar una categorización de sus clientes actuales, tomando las variables rentabilidad y tiempo de permanencia de los clientes. Posterior a esta categorización, se podrá relacionar con la teoría brindada de la implementación de nuevos productos para la empresa teniendo en cuenta las variables, brindadas por Domínguez y Hermo, como la utilidad, fidelidad, tasa de retención, grado de satisfacción, disponibilidad y la disponibilidad en punto de venta, los cuales nos permitirán entender qué productos son más rentables para la empresa y cuáles puedan brindarse a los clientes principales, con el fin de lograr una mayor participación del mercado, en un sector muy dinámico como es el sector comercial ferretero.

4. Análisis de mercado

Para lograr el objetivo principal de la presente investigación, necesitamos conocer el mercado actual donde Amparaylla realiza sus operaciones. Por lo tanto, se realizará un análisis de mercado ferretero. En sí, el análisis de mercado consiste en conocer las características que posee un mercado con el fin de lograr un mayor entendimiento del mismo, tanto en el entorno macro y micro.

Según la American Marketing Association (citado en Gestipolis 2003), una investigación de mercado consiste en la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios. Esto permitirá que se pueda plantear y ejecutar una estrategia mixta de crecimiento dado que la investigación de mercados es el proceso objetivo y sistemático que genera la información con el fin de ayudar en la toma de decisiones de mercado (Zikmund citado en Castillo 1999).

A su vez, el análisis de mercado “conduce al desarrollo de nuevos productos, el mejoramiento de los productos y servicios existentes o a la realización de cambios en la estrategia de mercadotecnia”, por lo cual es importante desarrollarlo en la presente investigación puesto que nos permitirá poder tomar decisiones, teniendo un conocimiento mucho más amplio para poder implementar esta estrategia.

Para poder realizar la presente investigación, se requerirá realizar un análisis del micro y macro entorno de la empresa. Ante esto, se presentan los siguientes:

4.1. Análisis PESTE

Es una herramienta para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Asimismo, está compuesto por las iniciales de factores Político-Legal, Económico, Social-Cultural y Tecnológico, utilizados para evaluar y hacer un análisis del macro entorno, donde se encuentra un negocio o unidad (Chapman, 2004).

Por otro lado, “el análisis Peste es una herramienta que sirve para analizar el entorno del mercado, donde se pretende ingresar el portafolio de productos de la empresa” (Riofrío & Hinojosa ,2016 p.37). Esto significa que, este análisis nos permitirá entender cuál es la situación actual del macro-entorno en el cual se encuentra Amparaylla y de qué forma este entorno puede afectar a la estrategia a implementar.

4.2. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

Este modelo estratégico, el cual fue elaborado en el año 1979, busca analizar el nivel de competencia dentro de un sector con el fin de desarrollar una estrategia que permita el crecimiento del negocio. Esta herramienta se utiliza para comprender el micro entorno en el cual se encuentra la empresa. Para esto, la herramienta se enfoca las cinco fuerzas competitivas (ver figura 2): rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos ingresos, amenaza de sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de compradores. Estas cinco fuerzas sirven para medir la competencia de las empresas dentro de un sector y definir si éste es atractivo en rentabilidad para poder realizar inversiones. Además se analiza cómo actúan dichas fuerzas para afectar de manera positiva o negativa las perspectivas de largo plazo de la empresa (Devoto, s/f).

En conclusión, este modelo nos permitirá medir la competencia dentro del sector ferretero, en el cual se encuentra Amparaylla, con el fin de poder definir si la inversión a realizar por la estrategia a implementar no se verá afectada por el sector y permita generar crecimiento para la empresa.

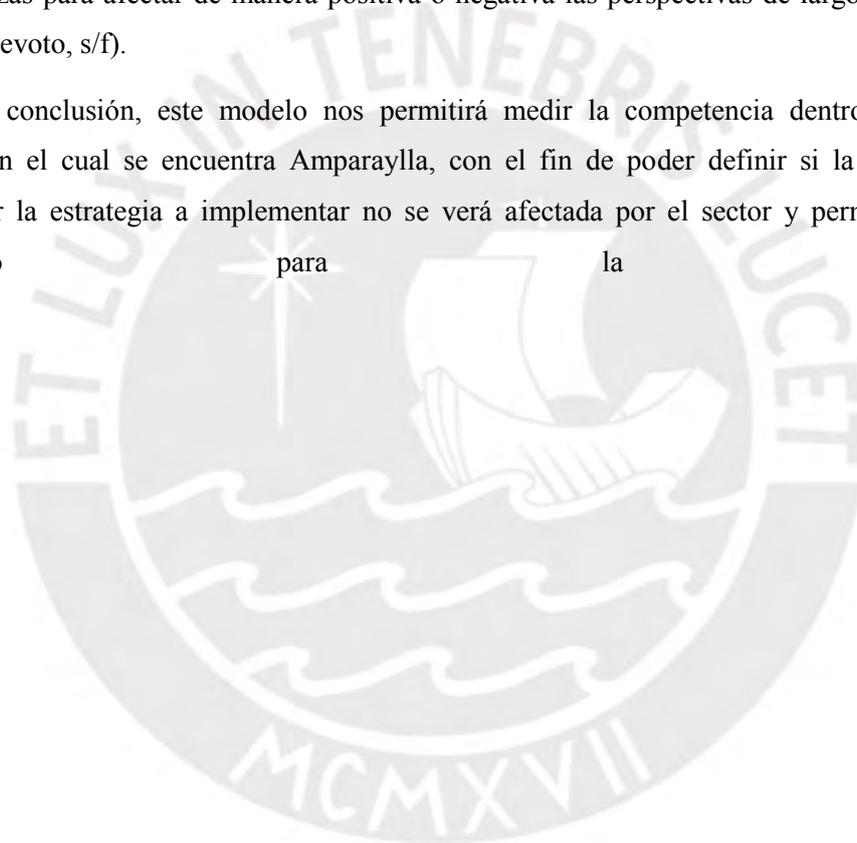
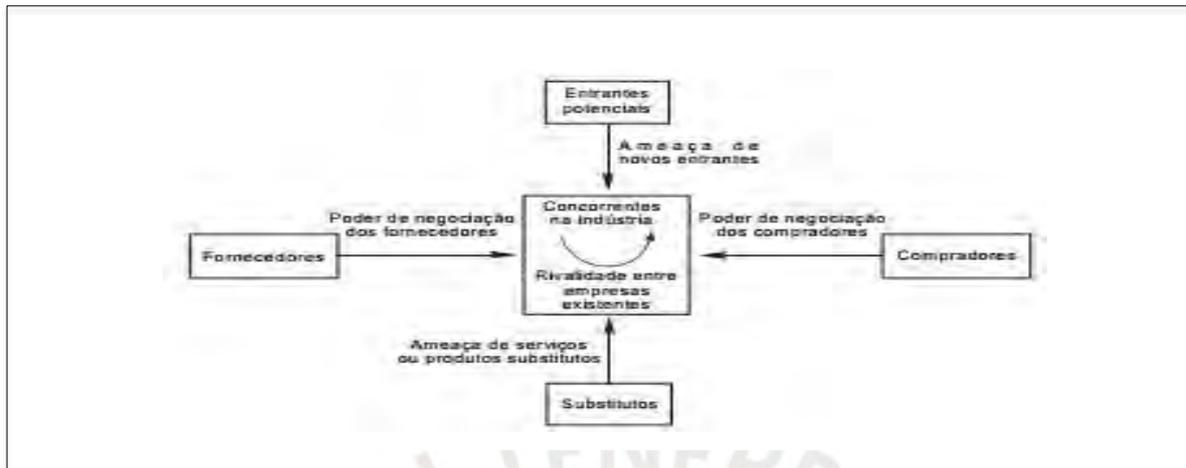


Figura 2: Modelo de Cinco Fuerzas de Porter



Chanes, D. (2014)

4.2.1. Poder de negociación de los compradores

Según Porter, los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior y haciendo que las empresas compitan entre ellas.

Se considera que un comprador posee “un poder de negociación alto” cuando éste compra grandes volúmenes de productos con relación a las ventas del proveedor, en el caso de que exista un número pequeño de compradores es decir hay poca demanda) o en el caso de que gran parte de las ventas sean realizados por este cliente. Un cliente con un alto poder de negociación puede ejercer presión para conseguir productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos los servicios. Se considera un proveedor “con un gran poder de negociación” si existe un número pequeño de proveedores (oferta), si realiza ventas en grandes volúmenes a los compradores o posee un mayor nivel de participación en el mercado.

Presión de productos sustitutos

Las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial dado que colocan un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Entrantes potenciales

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras de entrada que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras de entrada son altas y/o las empresas recién establecidas no pueden mantenerse debido a una viva represalia, por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja (Porter, 2000)

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existente

Se hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo el mismo producto. Asimismo, el grado de rivalidad incrementa cuando la cantidad de competidores se eleva dado que hay un mayor número de empresas que ofrecen el producto o en el caso de que la demanda disminuye dado que, al haber menor número de compradores, las empresas tratarán de captar la mayor cantidad de clientes

4.3. Análisis FODA

Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Asimismo, los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea (Chapman, 2004).

- **Fortalezas**, son características que posee la organización y permiten que actúe de manera adecuada desde sus habilidades y capacidades del personal, el cual muestra sus atributos psicológicos y potencian sus competencias.
- **Debilidades**, son aquellas acciones que realiza la organización de forma deficiente, es decir, es una vulnerabilidad que tiene actualmente la organización.
- **Oportunidad**, son aquellas situaciones externas que no dependen de la organización que generan oportunidad de crecimiento a la empresa.
- **Amenazas**, se dan por fuerzas externas a la organización y que representan problemas potenciales que puede enfrentar la organización.

En síntesis, esta herramienta nos brinda un diagnóstico actual de la empresa que nos permite entender la situación actual de la misma, con el fin de tomar la mejor decisión con respecto a la estrategia mixta que consiste en incorporar nuevos productos dentro de la cartera de clientes y realizar una gestión de la cartera de clientes.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo detallar el contexto en el cual se desenvuelven las empresas del sector comercial ferretero tomando el caso de estudio a la empresa Amparaylla. Por esto, este marco está compuesto por cuatro temas. El primer tema tiene la finalidad de desarrollar el contexto sobre la situación actual del sector comercio en Perú, su importancia para el país y crecimiento a lo largo de los años.

Como segundo punto, se describe cómo se desarrolla el rubro ferretero en Perú y el extranjero, se mencionan casos de éxito de empresas que implementaron las estrategias de gestión de cartera de clientes e/o incorporación de nuevos productos para la empresa. En el tercer punto, se describe el desarrollo de la empresa Amparaylla, la situación actual con sus clientes, proveedores y los productos actuales que comercializa.

Finalmente, se describe el mercado actual en el cual se encuentra la empresa a partir de los análisis del micro y macro entornos (PESTE y Modelo de las 5 fuerzas de Porter) así como del análisis interno de la empresa (FODA).

1. Sector comercio

1.1. Sector comercio en general en el Perú

El sector comercial, en el Perú, es una de las actividades económicas más importantes dentro del país dado que, entre el año 2015 y 2016, aportó más del 10% en el PBI del país (ver gráfico 4), siendo superada solamente por sectores como minería y manufactura.

En cuanto a la evolución del sector comercial en el Perú, éste viene creciendo a lo largo de los últimos años. Esto se puede apreciar dado que en el tercer trimestre del 2017, el sector comercio logró incrementar en un 0.8%, respecto al mismo trimestre del año anterior, influenciado por una mayor actividad del comercio al por mayor y al por menor. (BCRP, 2017)

Tabla 8: Comercio Valor Agregado Bruto (2016 – 2017)

Cuadro N° 14 COMERCIO: VALOR AGREGADO BRUTO (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Valores a precios constantes de 2007										
Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. ^{1/}
Comercio	3,9	3,4	2,4	3,2	3,2	0,1	0,9	1,4	0,9	1,1
Comercio al por mayor y menor	3,1	3,1	2,3	2,8	2,8	0,2	0,8	1,4	0,8	0,9
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores	14,2	6,9	3,7	8,2	7,5	-0,4	3,5	1,6	1,5	3,9

Adaptado de: INEI (2017)

(*) Variación % respecto a similar periodo del año anterior

Según las formas de comercializar, el sector comercio se divide en dos grandes grupos: comercio al por mayor y comercio al por menor. En el caso de comercio al por mayor, las empresas se dedican principalmente a la compra-venta de bienes de consumo para ser vendidos a clientes intermediarios (como comerciantes, fabricantes, empresas de otros rubros). Por otro lado, el comercio al por menor comprende a la venta de bienes de consumo a un cliente final (personas u hogares).

Como se puede apreciar en la tabla anteriormente presentada, el comercio al por mayor ha aumentado constantemente a través de los años, principalmente influenciado por el aumento de demanda en materiales de construcción y ferretería (cemento, fierro para construcción, aglomerantes y pinturas) por parte de los contratistas de obras del sector público y privado, así como los abastecedores minoristas, debido a un mayor número de obras en ejecución (INEI, 2017).

1.2. Impacto en la economía peruana del Sector Comercio

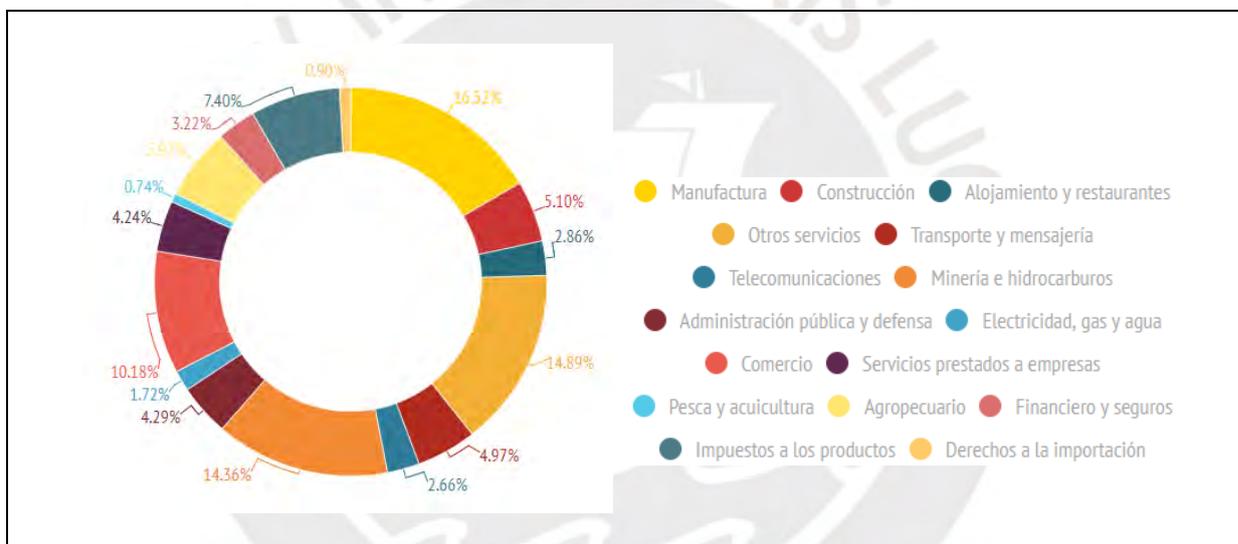
El Perú liderará el crecimiento del sector comercio en América Latina en los próximos dos años, superando a países como Brasil, Chile y Colombia (Cámara de Comercio de Lima citado en Lezama 2015).

Según Peñaranda (2016), el comercio al por mayor ha sufrido un crecimiento de casi 5% gracias a una mayor demanda de maquinaria y equipo por los sectores minería, industrial y salud. Asimismo, hubieron importaciones de distintos equipos, tanto electrónicos, como de

telecomunicaciones para nuevos proyectos, capacitación en ventas y promociones. Por otro lado, el comercio al menudeo o detallista, consiguió un avance de 3.5%.

De acuerdo al INEI, la PEA ocupada en Lima Metropolitana dedicada al sector Comercio en el 2015 ascendió a 976 mil personas, los cuales representan la quinta parte del empleo total. En cuanto a las condiciones de empleo, el sector comercio ha mejorado puesto que de unos 49.5% de trabajadores empleados. Además, el ingreso promedio mensual alcanzó 1268.3 soles, monto superior en 6.2% respecto al año 2014; no obstante, se encuentra debajo de las actividades de Manufactura (1504.4 soles), Construcción (1786.1 soles) y Servicios (1635.9 soles). Dentro del comercio minorista moderno o *retail*, se encuentran las ferreterías y electrodomésticos, los cuales son un subsector demandante de trabajadores (20278 personas), mostrando una alta participación de trabajadores permanentes (Peñaranda, 2016).

Figura 3: Contribución de los sectores al PBI (Año 2015)



Adaptado de: Ernst & Young (2017)

2. Rubro Ferretero

Una ferretería es el establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar, dirigida para el público en general; aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos (Tapia, 2016, p. 20).

Según Pareja (2015), el sector ferretero cuenta con dos canales de distribución masiva: tradicional y moderno. El canal tradicional está compuesto por bodegas, mercados, aglomeraciones (clústeres) y distribuidores ferreteros mayoristas. Por otro lado, se cuenta con el

canal moderno o *retail*, cubierto por grandes cadenas ferreteras como Promart, Sodimac, Maestro y otros de acabado del hogar, pues son mucho más especializados en determinados productos. Cabe indicar que estas empresas del canal moderno poseen grandes almacenes detallistas.

Es necesario decir que el sector comercial ferretero y su crecimiento se encuentran ligados con respecto al desarrollo de otras actividades económicas como la construcción, minería, entre otras.

2.1. En el exterior

En el rubro ferretero en diversos países, actualmente, el consumidor y distribuidor de productos de ferretería tienen una gama de opciones para elegir mercancías de calidad ante la inmensa competencia entre la oferta de diversos países; asimismo, ante el hecho de que China comienza a encarecer sus costos en cuanto a su apertura en el mercado mundial.

Los medianos y pequeños ferreteros deben hacer una gran labor de negociación para ofrecer a sus clientes calidad al mejor precio, sin importar si sus productos son nacionales (y que conste que lo realizado en México es, casi siempre, sinónimo de calidad), estadounidenses, españoles, alemanes e incluso chinos, cuyos precios suelen ser más bajos que los nacionales, al tiempo que avanzan hacia un alto nivel de calidad (Flores, 2016)

2.1.1. Casos de éxito en el extranjero

a. Easy Cencosud:

Cencosud es un “un holding internacional con más de 50 años de historia y con presencia en América Latina que opera una estrategia multiformato, a través de supermercados,, centros comerciales, tiendas por departamento, retail financiero y tiendas de mejoramiento para el hogar”(Easy, 2017).

Con respecto a las tiendas de mejoramiento del hogar, Cencosud decidió incursionar en este rubro creando la empresa Easy, la cual inició sus operaciones en Argentina en el año 1993 y, al año siguiente, inicia sus operaciones en Chile. En sus inicios la empresa se había enfocado solamente en el rubro de mejoramiento del hogar; sin embargo, Easy decidió ser “pionera desarrollando un nuevo mercado y satisfaciendo las necesidades de sus clientes en forma completa”. Ante esto, decidieron plantear una estrategia la cual consistía en que sus “servicios y líneas de productos se configuran para 3 grupos de destinatarios objetivos: Mundo Hogar, Mundo Profesional y Mundo Empresas” (Easy, 2017).

Esta estrategia generó consecuencias positivas para la empresa dado que, actualmente, sus “tiendas atraen a más de 20 millones de visitas al año, generando una importante actividad económica” (Easy, 2017). Asimismo, la empresa ha crecido de una forma estratégica, la cual le ha permitido, en el año 2007, expandir sus operaciones a Colombia. Actualmente, Easy opera en los siguientes países: Argentina, según lo mostrado en la página web de la empresa, “donde contamos con 42 tiendas”; Colombia, “con 10 y Chile, con 35, lo que suma 87 locales en total”. (Easy, 2017)

2.2. En el Perú

El crecimiento económico que ha estado experimentando el país, ha hecho que mejore la infraestructura y comunicaciones. Debido a ello es que grandes empresas, como Maestro y Sodimac, siguen su expansión a través de la apertura de locales en Lima y en provincias, llegando de esta manera a todo tipo de cliente a fin de competir de manera directa con las ferreterías de barrio. Aunque estas grandes empresas o firmas parecen ser un gran amenaza para las micro, pequeñas y medianas empresas ferreteras, en la realidad no es así, dado que permite a dichas organizaciones pequeñas reinventarse; asimismo, las mipymes ferreteras peruanas poseen una gran ventaja debido a la cercanía y familiaridad que pueden tener con sus clientes-vecinos habituales, a los que pueden dar asesoría respecto a reparaciones domésticas.

El enfoque del negocio de este tipo de ferreterías está ligado al tema de urgencia. Esto quiere decir que los clientes que compran en este tipo de establecimiento, mayormente, acuden por un inconveniente específico que haya sucedido en su casa; por ejemplo, rotura de una llave de agua, compra de un repuesto para las cañerías, entre otros casos. Debido a esa ventaja competitiva es que las ferreterías pequeñas y medianas sacan el máximo provecho a su negocios (Giurfa, 2012).

Ante esto, clasificaremos las empresas de este rubro ferretero, según su ubicación geográfica:

- **Ferreterías urbanas:** Estos son pequeños negocios familiares que suelen compartir espacio con sus viviendas y cuenta con un funcionamiento de manera independiente a las zonas urbanas ya consolidadas. Asimismo, se centran más en las ventas al detalle de diferentes familias de productos, satisfaciendo las necesidades de reparación del hogar. Dado que es de suma importancia la cercanía con el cliente, los productos satisfacen necesidades de reparos caseros y la posibilidad de realizar ventas fraccionadas, las cuales constituyen sus ventajas competitivas primordiales.

- **Ferreterías emergentes:** También son negocios establecidos por familias, pero ocupan un espacio más amplio al que usan las ferreterías urbanas puesto que, por las dimensiones del negocio, requieren áreas para almacenar los productos de construcción como cementos, tubos, ladrillos y otros. Estas organizaciones están ubicadas en zonas de expansión urbana, donde las viviendas se edifican bajo el sistema de autoconstrucción. Por otro lado, con respecto a sus ventajas competitivas, se encuentran cerca a sus clientes, son más especializados con los productos y se dan ventas fraccionadas.
- **Centros ferreteros:** Estos son lugares donde confluye un elevado número de negocios especializados en variadas familias de productos: electro, gasfitería, pintura, revestimientos y otros. Su presencia es interdistrital o metropolitana. Los centros ferreteros más conocidos en Lima son los siguientes: Las Malvinas, Tomás Marsano, Paruro-Azángaro, Zárate, Palao, Tingo María y Villa el Salvador.
- **Grandes cadenas ferreteras:** Las cadenas ferreteras más representativas en el Perú son Sodimac, Maestro, Casinelli y Decor-Center. Estas comercializan una amplia gama de productos destinados a la realización de acabados del hogar, los cuales tienen que ver con materiales para la construcción, cerámicos, grifería, menaje y entre otros. Estos negocios poseen una gran ventaja frente a los pequeños negocios ferreteros, en el aspecto financiero, puesto que los bancos les brindan varias maneras de acceder al crédito y por ello están asociadas con entidades financieras, los cuales, en algunos casos, son parte de su grupo corporativo. Por ejemplo, Sodimac está asociada a la tarjeta CMR, la cual pertenece al Banco Falabella; Maestro está asociada a la tarjeta Préstala, la cual está administrada por CrediScotia. Asimismo, como otra ventaja, estas organizaciones poseen un fuerte poder de negociación con sus proveedores, en términos de precio, volumen, condiciones de crédito, apoyo publicitario y otros beneficios

2.2.1. Casos de éxito en Perú

a. Caso Sodimac Perú

El grupo Falabella cuenta con diversos negocios, los cuales están caracterizados por tener una amplia gama de artículos y dispersión de proveedores y una amplitud de cartera de clientes, presentes en todos los segmentos socioeconómicos. Dentro del grupo de empresas, cuenta con Sodimac, la cual es una cadena ferretera que tiene operaciones en 6 países. En el Perú, inicia sus operaciones en el año 2004. Durante los primeros años en el país, Sodimac tenía

una competencia directa con Ace Home Center, una cadena ferretera de capitales peruanos que tenía más de 10 años operando en el país.

Inicialmente, el principal negocio de Sodimac era la venta al por menor de productos de bricolaje, decoración de interiores, pinturas, entre otros. Sin embargo, en el año 2009, Sodimac decide implementar un nuevo modelo de tienda llamado Sodimac Constructor, el cual se enfoca en la venta de productos para la construcción como cemento, varillas de fierro, entre otros productos de construcción. Esta implementación de un nuevo modelo de tienda, se dio tomando en cuenta la gestión de la cartera de clientes puesto que las constructoras tenían un gran número de participación en sus ventas y era un cliente importante. Sin embargo, Sodimac Homecenter, no satisfacía todas las necesidades de las constructoras. Por lo cual, se decidió hacer un análisis de mercado con el fin de implementar nuevos productos que su competidor Ace Home Center, había tomado la decisión de dar un giro a su negocio y convertirse en una empresa de venta de construcción. Sodimac y Sodimac Constructor comienzan a incrementar sus ventas y deciden profundizar su presencia en el mercado peruano, por lo cual adquieren la empresa Maestro en el año 2014. A partir de la compra de la empresa peruana, Sodimac decide gestionar su cartera de productos y clientes, por lo cual toma la decisión de que Maestro siga sus operaciones en el rubro de construcción, mientras que Sodimac Homecenter se establezca como una cadena de mejoramiento del hogar. Actualmente, la competencia directa de Sodimac está compuesta por la cadena ferretera Promart, la cual pertenece al conglomerado peruano Intercorp. Sodimac y Maestro cuentan con un posicionamiento de marca, una cartera de clientes masiva, un alto nivel de recursos que da mayor confianza al negocio crediticio y una integración vertical de la empresa, lo que brinda una mayor estabilidad al negocio.

En síntesis, en cuanto al factor de éxito, Sodimac cuenta con una sólida gestión de cartera de clientes y productos, en la cual aplica una segmentación de mercado según patrones de consumo con la finalidad de atacar el segmento de los clientes que realizan compras de manera frecuente y los fideliza, cubriendo todas sus necesidades de consumo. Asimismo, Sodimac busca determinar el potencial de la rentabilidad de los clientes y seleccionan aquellos que permiten rentabilizar el negocio de la empresa. Por lo tanto, estos tipos de organizaciones buscan acrecentar su tasa de retención de clientes rentables, por lo cual implementan estrategias para aumentar el nivel de gasto en el cuanto a las compras y optimizan sus costes de inversión en clientes con la finalidad de obtener un mayor nivel de utilidades y una mayor rentabilidad por cuota de clientes (Zamudio, 2015).

3. Empresa Amparaylla S.A.C.

3.1. Historia

Antes de constituir la empresa Amparaylla, Gregorio Chillce, Gerente General de la empresa, decide comprar rollos de mangueras en Lima y venderlos por diversas partes del país, alquilando un camión para su transporte. En el año de 1987, según lo comentado por Gregorio Chillce, “y su esposa deciden iniciar en el negocio ferretero estableciendo una pequeña ferretería en Villa el Salvador. A inicios de los años 90’, motivados por el movimiento del mercado en el Emporio Comercial Las Malvinas, deciden comprar un pequeño stand de 9m2 dentro del emporio, iniciando así la venta de artículos ferreteros en mayor volumen. En esos años, aún no existía demasiada competencia en cuanto a los productos ofrecidos por la microempresa; esto le permitió a Gregorio Chillce poder formar un mayor capital de trabajo con las ventas realizadas en la zona de Las Malvinas. Con los ahorros de la venta de mangueras, se logra comprar otro puesto en el mismo emporio comercial y, dado el crecimiento de las ventas, se comienza a formar la necesidad de contar con un mayor apoyo para poder atender todos los pedidos; por lo cual, la hermana del gerente general y su esposo se unen a la empresa.

Con el transcurrir del tiempo, se comienzan a formar lazos de amistad y confianza con los proveedores, por lo cual la empresa comienza a acceder a créditos. Otro punto interesante es que la empresa comienza a ser recomendada por sus amigos, que también eran proveedores de otros productos y esto le permite comenzar a invertir para comercializar mallas galvanizadas.

En el año 1997, se produce el desalojo del Emporio Comercial Las Malvinas, por lo que la familia decide mudar su negocio al nuevo centro comercial C.C. Nicolini, donde se adquieren 18 stands. Además, se decide la compra de una casa en la avenida Guillermo Dansey, ubicada en el distrito de Lima, debido a la cercanía del negocio. En este lugar, se construyó una tienda más enfocada en la venta de driza y mallas. Pero con el pasar del tiempo, se empezó a ofrecer otro tipo de productos para maniobra como arnés, línea de vida, frenos de sogas, entre otros.

En el año 2006, se vio la oportunidad de adquirir un almacén de aproximadamente 1000 m2 y por el alto costo se decidió tomar un préstamo bancario que, actualmente, ya terminó de ser pagado.

Con el objetivo de que la empresa siga creciendo, se proyectó la construcción de una nueva tienda, la cual se dedicará a la venta de artículos ferreteros pero que dejará de lado la forma habitual de venta desordenada que tienen actualmente las empresas ferreteras y se planea

organizarla de una manera más ordenada y haciendo un uso más eficiente de los espacios disponibles.

En Lima, donde está ubicada la organización mencionada, se concentran más de 2500 ferreterías. Dentro de la distribución del consumo masivo ferretero, las organizaciones se han concentrado en campos feriales como son las calles de Lampa, Paruro y de Pachitea; en el centro de Lima, se encuentran los centros comerciales las Malvinas y el Mercado Central; y, otros campos feriales se encuentran en Surquillo, San Juan de Miraflores, en Comas, etc. (Pareja, 2015).

3.2. Productos

Al ser una empresa comercializadora, Amparaylla se dedica a la compra y venta de artículos ferreteros (los cuales se detallan en el Anexo A). La empresa en general cuenta con un buen posicionamiento, en la mente de los clientes actuales, como una empresa que comercializa productos de calidad y que cuenta con el suficiente stock para poder atender de manera inmediata sus necesidades. Por otro lado, los productos en su mayoría no provienen de la industria nacional y son adquiridos directamente de las fábricas o, en algunos casos, Amparaylla importa directamente para obtener un menor costo de los productos, los cuales proceden de Taiwán, Brasil, India, México y, en su mayoría, de China. Estos productos cuentan con certificaciones de calidad emitidas por los proveedores.

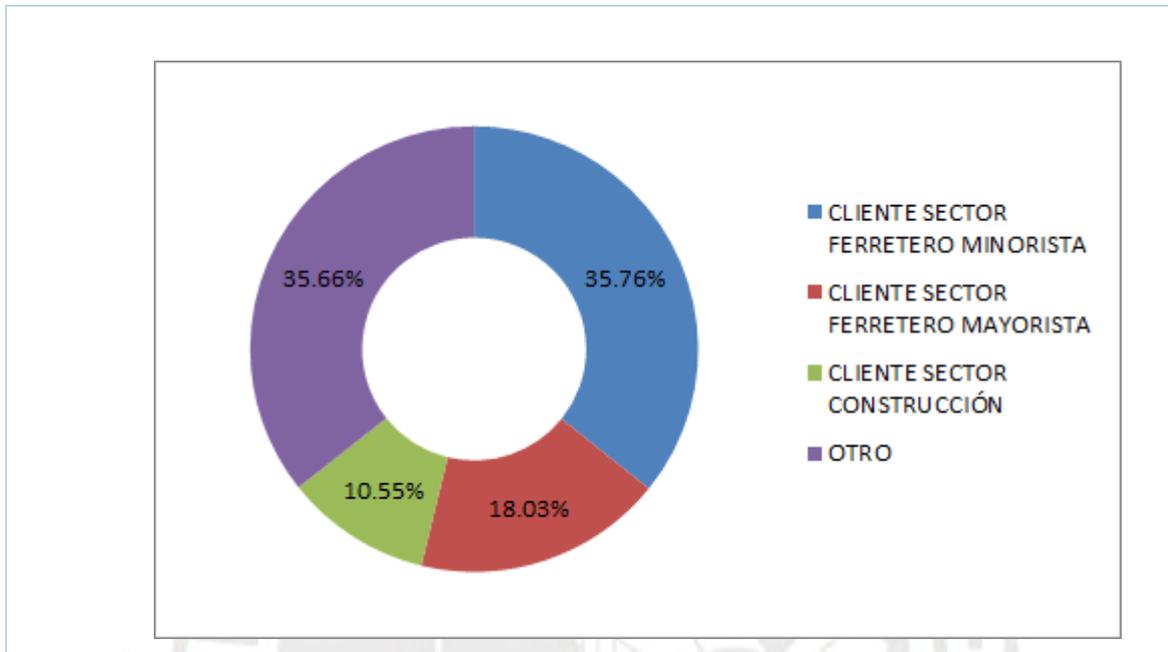
Los productos que comercializa la empresa son originales y nuevos, ello marca diferencia de sus competidores debido que los precios de los productos ofertados por la competencia son menores pero de calidad dudosa, ya que en el mercado en el cual se desenvuelve Amparaylla existe una competencia desleal. Un caso donde se pudo apreciar esto, sucedió en el incendio que tuvo fecha el 22 de Junio del 2017, donde se reportó casos de adulteraciones indicando que para fabricar estas imitaciones se utilizan fluorescentes de origen chino a los cuáles se les borra sus signos distintivos y luego se les pinta el nombre de una marca de prestigio. (El Comercio, 2017).

3.3. Clientes

La cartera de clientes de Amparaylla es diversa dado que las empresas con las que comercializa se desempeñan en diferentes rubros como telecomunicaciones, avícolas, construcción, empresas mayoristas y minoristas comercializadoras de productos ferreteros; estos últimos son considerados como uno de los principales tipos de clientes para la empresa (ver Anexo B). Las empresas ferreteras, con las cuales comercializa Amparaylla, provienen en

mayor proporción de Lima; sin embargo, la empresa también vende a ferreterías ubicadas en provincias. En el año 2016, este tipo de clientes representó un 53.79% de las ventas realizadas, según la base de datos de clientes y el histórico de ventas brindado por la empresa (ver figura 4).

Figura 4: Porcentaje de Ventas por Principales Tipos de Clientes de Comercial Amparaylla S.A.C.



Elaboración Propia (2018)

También se pudo apreciar que otro importante tipo de cliente son las empresas que se dedican al rubro de la construcción, representando un 10.55% de la venta anual del año 2016 (ver Anexo C). Por otro lado, se encuentran los clientes minoristas que representan el 35.66% del total de clientes de Amparaylla.

Además de ello, al ser una empresa mediana que no cuenta con muchos trabajadores, por lo cual los clientes conocen directamente a los dueños y vendedores por su nombre, ello genera un mayor vínculo de relación entre la empresa y sus clientes. Este vínculo generado es representado en la confianza que tienen los clientes en la empresa, tanto en sus productos como en el personal que atiende, ya que los clientes realizan compras vía telefónica y realizan el depósito correspondiente para que los productos requeridos puedan ser enviados confiando en que los productos lleguen al lugar solicitado en el tiempo y especificación requerida, como por ejemplo la cantidad, accesorios complementarios y certificados de calidad.

Sobre este último punto, es importante resaltar que los clientes de Amparaylla han generado una confianza hacia la empresa gracias a la buena calidad de los productos brindados

dado que, en ciertos casos, éstos han decidido a volver a comprar en la empresa al haber tenido malas experiencias con productos comprados en empresas cercanas. Esto se debe a que, según lo indicado en el subcapítulo anterior, existen empresas que realizan adulteraciones de productos que son de baja calidad y los convierte en productos de marca. Esta confianza generada entre los clientes hacia Amparaylla es una importante ventaja para la empresa puesto que influye en la decisión de venta y, también, genera nuevos clientes, a través del marketing de boca a boca, ya que existen clientes que recomiendan la empresa a otras.

Si bien la empresa no cuenta con una gestión de cartera de clientes planificada, hay conocimiento con qué tipo de clientes se ha venido trabajando debido a las relaciones comerciales que se han dado con el tiempo. Sin embargo, como mencionó el gerente de Amparaylla, se desconoce el porcentaje de la participación de cada tipo de cliente en las ventas anuales de la organización

Con la finalidad de implementar medidas que permitan gestionar los clientes con los cuales cuenta la empresa, se debe realizar una segmentación de los clientes actuales de la empresa, tomando en cuenta la actividad comercial descrita según la clasificación industrial universal uniforme (CIU), la cual fue elaborada y divulgada por la oficina de estadísticas de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Con respecto a la gestión de cartera de clientes, la empresa cuenta con diversos clientes por sector, pero no realiza una clasificación de los mismos. Debido a ello, se plantea una gestión de cartera, tomando en cuenta las variables como rentabilidad por tipo de cliente y tiempo de permanencia del cliente.

En primer lugar, la variable de rentabilidad por cliente, se analizó en este ámbito tomando en cuenta el margen de ganancia de venta con respecto a todas las ventas que realiza Amparaylla y la proporción de ventas anuales que representa la gestión de cada tipo de cliente diferenciándolo por CIU. En segundo lugar, tomando en consideración la permanencia de tipo del sector al cual pertenece la empresa cliente, es decir, medir cuáles son los clientes que tienen un mayor número de años de relación comercial con Amparaylla.

Por ello, para realizar una gestión de cartera de clientes se utilizan las dos variables: rentabilidad por cliente y permanencia del cliente. Analizando bajo la variable rentabilidad por tipo de cliente, se tendrán en cuenta los clientes ferreteros mayoristas y minoristas, puesto que ambos representan el 53.79% de las ventas anuales de la empresa en el 2016. Vale recalcar que estos tipos de clientes difieren en la cantidad de productos que demandan, pues los productos adquiridos por los mayoristas tienen mayor rotación que los comprados por los minoristas. Sin

embargo, estos son mayor en cantidad y representan el 35.76% de las ventas para la organización. Por otro lado, los clientes del sector construcción representan el 10.55% de ventas anuales en la empresa en el 2016.

3.4. Proveedores

Amparaylla cuenta con proveedores tanto nacionales como del exterior (ver Anexo D). Con respecto a los proveedores nacionales, son empresas importadoras o fabricantes, y por el lado de los proveedores internacionales en su mayoría son de China, India y Taiwán. La empresa cuenta con créditos comerciales por parte de sus proveedores nacionales que tienen como duración hasta sesenta días. Esto se debe al prestigio ganado ante los proveedores, ya que la empresa cumple con sus obligaciones financieras y no tiene retrasos o cuentas impagas con algún proveedor; esto le ha permitido acceder a créditos comerciales con importadores y fabricantes de los diversos productos que comercializa la empresa.

Sin embargo, la empresa no cuenta con créditos comerciales de parte de los proveedores internacionales por distintas razones. La razón principal es que la empresa comercializadora (Amparaylla) debe de realizar un adelanto para que se inicie el proceso de producción, por parte de las empresas extranjeras.

Entre sus principales proveedores a nivel nacional se encuentran las empresas como la empresa Prodac, La Colonial, Importadora Gelco, Hauk, entre otros; en cuanto a sus proveedores del exterior se encuentran principalmente las empresas Hebei Bonroy International Trade, Fumeilong y Fujian Sungreen.

Los proveedores con los que cuenta la empresa en su mayoría son empresas especializadas en la venta de líneas de productos.

3.5. Competidores

Las empresas competidoras que existen en el mercado en el cual se desarrolla la empresa Amparaylla son numerosas en cuanto a la cantidad. Sin embargo, ofrecen productos de baja calidad, por lo cual algunos clientes de la empresa que acudieron a los competidores, por el hecho de poder obtener ciertos precios más bajos que en la empresa, vuelven a adquirir los productos de la empresa Amparaylla, al ver la diferencia de la calidad de los productos con los cuales trabaja en la obra. En ese sentido, se hace evidente que la competencia en el mercado en el cual se desarrolla la empresa se enfoca más en los precios que ofrece y no, en la calidad.

La empresa se diferencia de sus competidores debido a que los productos que comercializa han sido, previamente, testeados en diversas pruebas como resistencia (ruptura) y cuentan con certificaciones de calidad, que muchas veces son requeridas por los clientes. Esto se da ya que la empresa brinda productos a diversas empresas que los utilizan en sus procesos de cadena de valor, como la construcción o minería.

Otra característica de los competidores de la empresa es que son pequeñas empresas que no cuentan con suficiente cantidad de stock y ello no les permite satisfacer rápidamente los requerimientos de sus clientes ni con las cantidades requeridas ni en el momento oportuno, generando así descontento en sus clientes. A diferencia de ello, Amparaylla al ser una mediana empresa cuenta con el stock que el cliente requiere para satisfacer las necesidades de su cliente y en la calidad adecuada.

4. Análisis de Mercado de "Comercial Amparaylla S.A.C."

4.1. Análisis Peste

4.1.1. Político-Legal

“Perú tiene un entorno legal, regulatorio y político muy favorable para la inclusión financiera, han logrado eso, pero ahora el desafío es lograr que el uso o acceso se amplíe o expanda más rápido” afirmó el líder en Sector Financiero del Banco Mundial, Douglas Pearce (ANDINA, 2015). El marco político-legal por cambios legislativos que buscan acelerar la inversión y devolver el dinamismo a la economía del país. Por eso es que se han dado modificaciones tributarias, como la reducción progresiva del impuesto a la renta, y otras con la finalidad de erradicar la informalidad.

Con respecto a las mipymes, el estado no brinda apoyo a los sectores a atender la demanda interna; sin embargo, los beneficios por la formalización de las pequeñas organizaciones generan cada vez mayores sobrecostos. (Torres, Montañez. & Giannini, 2012). El Estado busca siempre facilita e impulsa a las micro y medianas empresas, otorgando garantías crediticias. Asimismo, el Estado da trabajo a los mipymes, siempre y cuando sean formales, permitiendo que crezcan como organización y brindando servicios de calidad a las entidades públicas.

4.1.2. Económico

El PBI crecerá en un 2.8% y para el próximo año llegará a 4%. Esto se debe al crecimiento del sector servicio, minería, pesca y recuperación del sector manufactura.

Asimismo, existe una mejora de la demanda interna vía la aceleración de la inversión pública y a un sostenimiento en la dinámica de las exportaciones (Ministerio de Economía y Finanzas citado en Diario Gestión 2017).

Las pymes ferreteras no aprovechan el auge económico, puesto que existen muchas dificultades en cuanto al acceso al crédito a costos razonables y a las importaciones debido a la ausencia de economías de escala. (Torres, Montañez & Giannini, 2012)

4.1.3. Social-Cultural

Existe una bonanza económica en el Perú, en la cual se ven mejoras económicas para los sectores A,B y C de la población; sin embargo, los sectores humildes continúan sufriendo las carencias de siempre, como son la falta de condiciones mínimas de salubridad, vivienda, alimentación, etc.(Telesur, 2017).

Uno de los puntos a resaltar en este aspecto es la percepción que tienen las personas que acuden a comprar a una pequeña ferretería dado que el cliente prefiere consultar con un maestro ferretero puesto que conoce muy bien sus productos y, por el contrario, tienen la percepción de que un empleado medianamente entrenado no podrá resolver sus dudas. Por otro lado, las relaciones que se forman entre las personas que viven alrededor de las pequeñas ferreterías generan lazos de amistad con los dueños y siente una mayor comodidad al acudir a estos negocios por la familiaridad y cercanía (Telesur, 2017).

Por otro lado, la mipymes ferreteras se han mantenido demasiado cerca de la demanda de zonas o poblados emergentes, conociéndose, de esta manera, la evolución en las preferencias del consumidor (Torres, Montañez & Giannini, 2012)

4.1.4. Tecnológico

Según el Centro de Desarrollo de Industrias (2015), el desarrollo del Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad, baja calidad de la educación de matemáticas y ciencias, los cuales dificultan la preparación para un buen empleo de las tecnologías de la información.

Sin embargo, se ha tomado en consideración el desarrollo tecnológico desde la promulgación de la ley 30309 sobre los incentivos tributario a la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Rojas, 2016)

Las mipymes ferreteras tienen una lenta reacción para conseguir incorporar herramientas de automatización POS, CPU y software, los cuales permitirían el desarrollo eficaz

y eficiente para la optimización de sus operaciones, reduciendo las grandes brechas tecnológicas con las grandes empresas, como Sodimac, Maestro, etc.(Torres, Montañez & Giannini, 2012).

Debido a la fuerte demanda del mercado de la construcción, se ha impulsado la comercialización de nuevos productos ferreteros que generan mayor eficiencia el trabajo de las constructoras y disminuyen la compra de productos tradicionales (cemento, piedra chancada, ladrillos, entre otros) usados en los proyectos inmobiliarios (Diario Gestión, 2013).

4.2. Análisis Porter

- **Amenaza de nuevos competidores:** Alta. Esto se debe a que no existen barreras de entrada (ni legales ni económicas). En el ámbito legal, la ley no contempla barreras para el inicio de operaciones de una empresa en el rubro ferretero. Por el ámbito económico, el capital para iniciar actividades de comercialización ferretera es bajo, a comparación de otras actividades económicas. Esto se ve reflejado en que existen diversas empresas ferreteras minoristas, las cuales inician sus operaciones con poco capital, teniendo como ejemplo el caso de Comercial Amparaylla.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Medio. Esto se debe a que, dado que la compra con sus proveedores, tantos nacionales como internacionales, son grandes en cuanto a volúmenes, lo cual genera economías de escala y costos unitarios bajos, lo cual permite un generar un mayor margen de ganancia para la empresa.
- **Rivalidad entre competidores:** Alta. Esto se debe a que el sector comercial ferretero cuenta con un gran número de empresas, desde pequeñas ferreterías minoristas hasta grandes empresas como las cadenas ferreteras. Esto genera que los competidores y los clientes son libres de elegir su punto o lugar de compras dado que se desarrollan en un mercado de competencia monopolística
- **Poder de negociación de los clientes:** Alto. Esto se debe a que los clientes cuentan con diversas empresas que ofrecen los mismos productos. A su vez, el tema de la cercanía es un factor que influye en el poder de negociación de los clientes dado que la empresa se encuentra cerca de su competencia y el cliente puede consultar sobre los productos, compararlos y elegir el que más satisface sus necesidades. Esto se da debido a que se ubican en el centro ferretero Nicolini. Esto hace que la empresa Amparaylla establezca sus precios acorde al mercado pero teniendo en cuenta que la fidelización de un cliente no se da solamente por los precios, sino con la calidad de los productos que ofertan.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Bajo. Esto se debe a que los productos que comercializan las empresas del sector comercial ferretero cumplen con requerimientos

específicos, como certificados de calidad, los cuales son supervisados por entidades regulatorias como Defensa Civil, para poder ser utilizados, en el caso de las empresas constructoras, para realizar sus operaciones.

En síntesis, podemos apreciar que la empresa Amparaylla se encuentra en un mercado que presenta las siguientes características:

- Alto número de competidores que ofrecen productos
- Productos diferenciados dado que existen diversas marcas, calidades y modelos de los productos ofrecidos
- Bajas barreras de entrada
- Existen diversos proveedores tanto nacionales como extranjeros que producen productos

4.3. Análisis FODA

En el presente análisis FODA (ver tabla 8), en relación con las estrategias planteadas para el crecimiento de Amparaylla, se puede realizar el siguiente análisis a partir de las variables:

Tabla 9: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Toma de decisiones descentralizadas y rápidas	No hay dirección estratégica
Realizar importaciones directas con proveedores chinos	Estructuras poco claras y solapamiento de roles
Reducción de costos al importar directamente	Débil red de distribución
Experiencia en el sector comercial ferretero	Resistencia al cambio
Oportunidades	Continuidad en la forma tradicional de comercialización de empresas ferreteras
Diversificación con productos relacionados	Amenazas
	Incremento de empresas comercializadoras - importadoras de productos chinos
Producción y comercialización de una marca propia	Incremento de la competencia desleal
	Apertura de otros centros ferreteros aledaños a la organización

Elaboración propia.

Fortalezas

Al ser una empresa familiar, Amparaylla posee una fortaleza de que las decisiones estratégicas que se toman en la empresa es descentralizada y rápida ya que no tienen que pasar por comités, en los cuales cada accionista vela por sus intereses; por el contrario, en la empresa familiar se toman decisiones que se pueden consultar, en el día a día, entre los miembros de la familia. Esta fortaleza permite que la implementación de la estrategia planteada pueda realizarse con mayor facilidad y rapidez, lo cual será beneficioso para la empresa.

A su vez, otra fortaleza que posee la empresa es que el tiempo que posee en el mercado dado que cuenta con más de 15 años de experiencia en el rubro ferretero. Esto le permite tener un conocimiento, de forma empírica, del mercado en el cual desarrolla sus operaciones así como también le permite tener una mejor relación con los proveedores y obtener mayor crédito comercial para las compras que realiza. Esta experiencia le permitió generar una variada cartera de clientes que provienen de distintos sectores, como por ejemplo clientes del sector minero, industrial, construcción, ferretero, avícola, entre otros. Esta fortaleza también trae consigo que, al tener conocimiento del mercado, la empresa pueda incorporar nuevos productos teniendo una mayor aceptación por parte de sus clientes y mejores precios con sus proveedores.

Por otro lado, la empresa realiza la compra de sus productos a comercializar directamente con los fabricantes, realiza importaciones de los productos mayormente demandados y realiza compras a nivel nacional de grandes importadoras, lo cual le permite tener precios competitivos en el mercado y una mayor variedad de productos, los cuales podrían ser factores muy importantes para los clientes actuales y potenciales; estos factores serán determinados a través de las encuestas a realizar en la investigación.

Oportunidades

Una oportunidad a resaltar es que la empresa, al contar ya con una cartera de clientes en el transcurso de su vida comercial, puede identificar las necesidades de los clientes en cuanto a los volúmenes de productos que requieren. A su vez, esto le permite diversificar sus productos dada la confianza generada por los años de operación en el sector comercial ferretero, lo cual le permitiría a la empresa obtener mayores ingresos. Esta oportunidad puede apoyarse en la fortaleza presenta anteriormente (la experiencia en el sector) lo cual le ha permitido una variada cartera de clientes.

Otra oportunidad presente en la empresa, es el dueño conoce cuáles son los productos de mayor rotación y margen de ganancia, por ello, la empresa podría integrar la fabricación de

dichos productos creando o usando una marca propia, puesto que ya es reconocida en el rubro ferretero tanto en Lima como en provincias.

Debilidades

Por la naturaleza de ser una empresa familiar tiene ciertas debilidades como la poca o vaga definición de las funciones de cada miembro de la empresa. Esto genera la duplicidad de funciones en las actividades de la empresa, además de ello, los establecimientos en los cuales desarrolla sus actividades no hay un orden en los establecimientos de los productos ofertados por la empresa, ello genera que algunos productos no tengan la rotación deseada por la falta de visibilidad.

Otra debilidad presentada por la empresa es la falta de un plan estratégico que los guíe a materializar e implantar objetivos específicos, tanto a corto como a largo plazo, así como la falta de profesionalización en las actividades administrativas, ya que estas actividades están siendo llevadas de manera empírica. Esto podría afectar a la implementación de las estrategias planteadas dado que los miembros de la empresa pueden no alinearse con la estrategia pues pueden

A su vez, el hecho de que la empresa cuente con establecimientos ubicados en puntos cercanos que no permite la captación de clientes que acuden a realizar compras en otras zonas comerciales como por ejemplo Mercado Central. Asimismo, la empresa no tiene una búsqueda activa de nuevos clientes, si no por el contrario sólo espera de manera pasiva a que los clientes acudan mediante la búsqueda de productos específicos el encuentro de la empresa.

Amenazas

Entre las amenazas está la presente el incremento de importadores chinos que vienen hasta Perú a ofrecer directamente productos a los competidores, esto se reconoce como amenaza, ya que esto hace que los costos de adquisición sean menores para sus competidores quienes antes de que esto pase adquieren los productos a un intermediario entre las empresas chinas y competidores.

También se aprecia una competencia desleal en el mercado en el cual se desarrolla la empresa, esto se hizo visible en el incendio ocurrido en el Centro Comercial Nicolini, que está en zonas aledañas de donde desarrolla sus actividades la empresa, porque los medios televisivos realizaban reportajes de almacenes incendiados con productos falsificados.

Por último, está la creación de nuevos centros ferreteros en los alrededores de donde desarrolla actividades la empresa como por ejemplo el Centro Comercial Plaza Ferretero, Centro Comercial Loreto y Centro Comercial Boulevard Las Malvinas.



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explica el desarrollo de la metodología. En primer lugar, se procede con describir el alcance de la investigación a realizar. Posteriormente, se describe el diseño de la investigación. Asimismo, se señalan las variables de las estrategias a implementar dado que se utilizarán para el análisis. Por otro lado, en el tercer acápite, se describe las selecciones muestral donde se muestran las cantidades con respecto a las herramientas a utilizar, tanto cualitativas como cuantitativas. Finalmente, se describen las técnicas de recolección las cuales tiene como objetivo la recolección de información, la cual nos servirá para poder realizar análisis de la investigación. Para mayor detalle del cronograma de actividades del plan de trabajo ver Anexo E.

1. Enfoque y Alcance

El enfoque del presente trabajo es mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que permite acercarse al contexto de manera más integral, completa y holística (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), ya que permite conocer la estrategia de la empresa Amparaylla en cuanto a la gestión de clientes para luego hacer un contraste de la perspectiva de los clientes actuales y potenciales que posee actualmente.

Según Hernández et. al. (2014), los estudios descriptivos se centran en la especificación de las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. A partir de ello, en la investigación, se llevará a cabo un estudio Descriptivo, dado que se busca describir y mostrar la situación, características, contexto a detalle de cómo es que se desarrolla la empresa Amparaylla e interesados, como clientes y proveedores, en un entorno competitivo como lo es el sector comercial ferretero.

2. Diseño

El diseño de la investigación es un estudio de caso, dado que se analizará las necesidades que aún no han sido atendidas, de los clientes actuales de Amparaylla para lograr una estrategia de crecimiento empresarial mixta que está formada por dos componentes que apoyarán su desarrollo. Los componentes de esta estrategia de crecimiento mixta son la gestión de cartera de clientes y la incorporación de nuevos productos para la empresa.

El primer componente de la estrategia a desarrollar es la gestión de cartera de clientes. A partir de este punto, la empresa se centra en la administración de tres tipos de clientes importantes: ferreterías minoristas, ferreterías mayoristas y clientes pertenecientes al sector

construcción. Dichos clientes permiten a Amparaylla generar óptimos márgenes de ganancia debido a grandes montos de compras, lo cual incrementa la tasa de rentabilidad por cliente. Asimismo, se mantiene una sólida relación comercial con los clientes, los cuales mantienen su fidelidad con la empresa ferretera. Asimismo, según lo revisado en el marco conceptual, esta estrategia puede ser medida a través de las siguientes variables, propuestas por Dominguez y Hermo:

- **Rentabilidad:** Esta variable mide “el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente” (Dominguez & Hermo, 2007, p. 75). Es decir, para medir esta variable, se tiene que realizar una comparación entre el margen de ganancia que genera el cliente en la empresa sobre la inversión hecha por la empresa en el cliente.
- **Fidelidad:** “La fidelidad de los clientes es, en cierta forma, difícil de detectar y valorar (Dominguez & Hermo, 2007, p. 78). Para esto, la variable debe indicar cuánto tiempo los clientes han mantenido la relación con la empresa dado que, a mayor tiempo, se genera una confianza entre la empresa y el cliente. Para medir esta variable se debe determinar los años de relación comercial entre la empresa y sus clientes.

El segundo componente de la estrategia es la incorporación de nuevos productos para la organización, lo cual permitirá atender con productos las necesidades no cubiertas a los clientes actuales e incorporar potenciales clientes, incrementando las ganancias desde la utilidad por nuevo producto. Por ello se emplearán la encuesta a los clientes, entrevistas a clientes clave, observación de los productos ofrecidos por los competidores, entre otra; para de esta forma determinar cuáles son los productos que realmente desea nuestro cliente objetivo. Asimismo, según lo revisado en el marco conceptual, esta estrategia puede ser medida a través de las siguientes variables, propuestas por Dominguez y Hermo:

- **Disponibilidad:** Este indicador se encuentra “en función de la estrategia de distribución” (Dominguez & Hermo, 2007). Esta variable consiste en la disponibilidad del producto en el mercado; es decir, se mide qué tan accesible de adquirirlo y vender
- **Utilidad por producto nuevo:** Esta variable se encuentra en relación con el margen de ganancia generado por el producto incorporado y cuán rentable, en relación con el precio de venta.

En síntesis, con la finalidad de revisar las variables a analizar en la estrategia mixta propuesta, éstas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10: Variables a Analizar en la Estrategia Mixta

Estrategia mixta	Variables	Indicador	Métrica
Gestión de cartera de clientes	Rentabilidad	Rentabilidad por tipo de cliente	Beneficio debido a ese cliente / Inversión en el cliente.
	Fidelidad	Tiempo de relación comercial	Número de años de compra a la empresa
Incorporación de nuevos productos para la empresa	Disponibilidad	Disponibilidad del producto en el mercado	Puntos de venta que tienen el producto / Total puntos de venta del canal
	Utilidad por nuevo producto	Margen de ganancia	(Precio de venta - Costo de venta) / Precio de venta

Adaptado de Domínguez & Hermo (2007)

3. Selección muestral

La selección muestral que se escogió para la presente investigación es la que se detalla a continuación (ver tabla 11):

Tabla 11: Selección Muestral

Instrumento	Entrevistado	Cargo	Objetivo de la entrevista
Entrevista	Eusebio Castillo	Ejecutivo de ventas - Ardiles Import	Conocer las nuevas tendencias de productos a comercializarse
Entrevista	Dora Gamero	Gerente Comercial Prodac	Conocer productos que Amparaylla podría implementar
Entrevista	Gregorio Chillece	Gerente General Amparaylla	Conocer características, desarrollo y sector en el cual se encuentra la empresa Amparaylla.
Encuesta	(341) Clientes actuales de Amparaylla	Varios	Conocer las necesidades no atendidas
Encuesta	(377) Clientes potenciales de Amparaylla	Varios	Investigar las necesidades de los clientes potenciales
Observaciones	(5) Clientes actuales de Amparaylla	Varios	Conocer los productos que son comprados con mayor frecuencia
Observaciones	(5) Clientes potenciales de Amparaylla	Varios	Conocer las necesidades no cubiertas por la organización por la falta de ciertos productos

Elaboración propia.

Se desarrollarán dos (02) entrevistas a expertos que pertenecen a empresas importantes en el rubro ferretero (ver anexos) y una (01) entrevista al dueño y/o Gerente General de Comercial Amparaylla.

El objetivo general de estas entrevistas es conocer más a fondo la gestión que realizan los expertos en sus centros laborales, así como las estrategias que utilizan ya sea en ventas, en alianzas estratégicas con proveedores, y el trato que tienen con los clientes.

Además, para poder definir el número de encuestas a realizar se utilizó la fórmula de población finita. Esta fórmula está comprendida por las siguientes variables: error de muestreo (ϵ), el grado de confianza de la muestra (Z), la variabilidad negativa (p), la variabilidad positiva (q) y el tamaño de la población (N).

Posterior al cálculo de la fórmula, se obtuvo como muestra 341 encuestas a clientes actuales de Amparaylla (ver anexo F), teniendo en cuenta un 5% de error de muestreo, un grado de confianza del 95% y una Z estándar de 1.96 (esta se obtiene a partir del grado de confianza). Asimismo la población finita fue de 3000 clientes, desde ferreteros minoristas hasta miembros del sector construcción. Este dato final se obtiene a partir de la base de datos y la venta histórica, brindada por la empresa Amparaylla.

Continuando con las herramientas cuantitativas, a través de la misma fórmula, se obtuvo como muestra 377 encuestas a clientes potenciales del mercado ferretero (ver Anexo G), los cuales se encontraban en los centros ferreteros, como La Bellota, Plaza Ferretero, Las Malvinas y Nicolini, los cuales son aledaños a la empresa Amparaylla. Para dicha muestra se tomó una población de 13800 empresas ferreteras en Lima Metropolitana, este dato fue tomado de Ipsos en el año 2015. Además, según la estimación brindada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (citado en El Comercio 2015), existen 5500 empresas del sector construcción, por lo cual estimamos que la suma de ambos clientes es 19300 empresas. Asimismo, el margen de error (ϵ) que se ha tomado es de 5%, nivel de confianza considerado es de 95% y con un Z estándar de 1.96.

El objetivo de las encuestas es conocer la actividad de compra que realizan los diferentes tipos de clientes tanto a Comercial Amparaylla como en la competencia, ubicados en la misma zona geográfica. Esto con la finalidad de conocer las necesidades que tienen los mismos y la forma de compra para satisfacer sus necesidades, además del trato hacia el cliente.

Las encuestas estarán acompañadas por 10 observaciones al mismo público objetivo, entre clientes actuales y potenciales, para reforzar las respuestas de los clientes en las encuestas y conocer más a fondo la actividad de compra del cliente ferretero y el contacto que la empresa tiene con el cliente.

4. Técnicas de recolección de información

En este punto, se describirán las herramientas de recopilación de información que tienen la finalidad de revelar datos importantes y significativos para la investigación. Para la obtención de datos fidedignos, se hará uso de herramientas como entrevistas a expertos y observación no

participante, en cuanto a la parte cualitativa; por otro lado, con respecto al análisis cuantitativo, se encuentran las encuestas, en las cuales se emplean distintos cuestionarios para futuros clientes y clientes actuales de la empresa Amparaylla.

4.1. Herramientas Cualitativas

Dentro de las herramientas cualitativas a utilizar en la investigación, se emplearon la entrevista (ver Anexos H, I, J) y la observación (ver Anexos K, L). La entrevista es un método indirecto, predominante cualitativo, que se utiliza para obtener información a profundidad, ampliar datos, averiguar detalles, recabar nuevas ideas o cuando un método es difícil o imposible de utilizar, pues no se puede observar o es muy costoso de hacerlo. Asimismo, dicha técnica de recolección verbal necesita de un cuestionario, el cual tiene un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación; asimismo, el cuestionario es instrumento muy útil para la recolección de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que se desea considerar. Además, permite, con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis (Pérez, 2005)

Como otra herramienta cualitativa a utilizar se encuentra la observación. Esta herramienta permite que el investigador haga un uso sistemático de sus sentidos en la búsqueda de datos, los cuales son necesarios para resolver los problemas de dicha investigación (Benguría, Martín, Valdés, Pastellides & Gómez, 2010). Dentro de dicha herramienta, se encuentra dos tipos de observaciones; por un lado, la observación directa, llamada también “observación participante”, en la cual el investigador forma parte de manera activa del grupo analizado y asume sus comportamientos; por otro lado, cuando el observador no pertenece y solo está presente con la finalidad de obtener información recibe el nombre de observación no participante. En el presente estudio, se llevará a cabo observación no participante puesto que realizaremos la observación a profundidad (ver Anexos K, L), sin realizar ninguna interferencia, a las diversas situaciones de los clientes actuales y potenciales, y estar atento a detalles e interacciones para recoger toda la información posible (Benguría et al., 2010)

4.2. Herramienta cuantitativa

La encuesta es uno de los instrumentos más versátiles, eficientes, útiles y sencillos para recolectar información en los trabajos de investigación. Dicha herramienta consiste en un conjunto de preguntas normalizadas, denominado cuestionario, el cual se aplica sobre un

subconjunto de la población de estudio, llamado muestra, con la finalidad de obtener datos estadísticos sobre opiniones, hechos u otras variables.

La encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. Así mismo, dicha herramienta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. Sin embargo, la encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quién responda; por tal razón quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación. En la presente investigación, se emplea la encuesta a los clientes actuales y potenciales (ver Anexo M, N) con la finalidad de recolectar toda la información sobre factores de compras en el producto, qué productos requieren los clientes, motivos de compra en la empresa Amparaylla; los cuales son datos de suma importancia para el trabajo realizado debido a que nos permitirá

5. Técnicas de análisis de la información

Para el desarrollo del análisis de la investigación, se ha escogido el análisis de datos a través de estadística descriptiva, posteriormente, se analizan a través de análisis de contenido con el fin de poder cumplir con los objetivos del estudio.

5.1. Estadística Descriptiva

En primer lugar, para el recojo de análisis de datos, se ha utilizado la estadística descriptiva, que es la rama de la estadística que “desarrolla un conjunto de técnicas cuya finalidad es presentar y reducir los diferentes datos observados” (Fernández, Cordero & Córdoba, 2002, p. 17). Estas técnicas suelen ser distribuciones de frecuencia, representaciones gráficas, como gráficos de barras y de círculo, y medidas numéricas (Pasco & Ponce, 2015). Según Fernández et al. (2002), señala que para exponer los resultados de la estadística descriptiva, se debe seguir un proceso que inicia con la tabulación de los datos recogidos y termina con la representación gráfica de los resultados.

Las técnicas usadas para la presente investigación son gráficos de barras y radiales así como histogramas, que permitirán explorar y conocer el comportamiento de la información recogida de los clientes actuales y potenciales de la empresa Amparaylla.

5.2. Análisis de contenido

El análisis de contenido se emplea para estudiar cualquier tipo de documento en el que esté transcrito cualquier tipo de relato, relativo a cualquier objeto de referencia. Asimismo, el análisis de contenido, es una metodología sistemática porque utiliza procedimientos, variables y categorías que responden a diseños de estudios y criterios de análisis, definidos y explícitos (Bernete, 2013).

Para hacer uso de esta técnica de análisis, es necesario considerar tres componentes centrales propuestos por Pasco y Ponce (2015): las unidades de análisis, la categorización y el proceso de codificación. En primer lugar, las unidades de análisis son aquellos segmentos de información que pueden ser analizados de forma independiente, tales como los fragmentos de una entrevista. En segundo lugar, la categorización se refiere a la forma en que se va a clasificar la información donde se puede usar tanto categorías teóricas (provenientes de la literatura examinada) como empíricas (identificadas por el investigador durante el proceso de análisis). En tercer lugar, el proceso de codificación consiste en fragmentar la información, así se asignan categorías a determinados segmentos. Finalizado este proceso se buscan conexiones entre dichas categorías y se efectúan las interpretaciones correspondientes.

De esta forma, se procederá a analizar los registros obtenidos de las herramientas cualitativas, es decir, las transcripciones de las entrevistas tanto al Gerente General de Amparaylla como expertos del rubro, y las observaciones realizadas.

En síntesis, en el capítulo presentado se describió la metodología usada en la investigación. En un primer momento se inicia con el planteamiento de la metodología, el cual tiene un enfoque mixto, con alcance descriptivo, y diseño aplicado a un caso de estudio. Luego se procede a describir las variables a analizar en la estrategia mixta. Asimismo, se detalla la selección muestral, conformadas por el representante de la empresa Amparaylla, los clientes que actuales y potenciales de la empresa y los expertos de rubro ferretero (ver Anexo Ñ). Posteriormente, se señalan las técnicas de recolección de información cualitativas (entrevistas y observaciones) y cuantitativas (encuestas). Finalmente, se indica las técnicas de análisis, las cuales son a través de estadística descriptiva y análisis de contenido.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Análisis de las observaciones

1.1. Análisis observación a clientes actuales

Se realizaron observaciones con el objetivo de conocer cuáles son los factores que toman en cuenta para la decisión de compra y el comportamiento que tienen los clientes al ingresar a realizarlas en los establecimientos de la empresa Amparaylla S.A.C. Para ello, se realizaron observaciones entre los días lunes y sábado (martes, jueves y viernes) entre las diez de la mañana y cuatro de la tarde. Se decidió realizar las observaciones en este horario debido a que son los días y horas en los cuales el flujo de personas es mayor (ver Anexo O).

Se observó que existe una diferencia, entre los tipos de clientes, en cuanto al tiempo en que realizan las compras. Los clientes del sector construcción invierten entre diez y quince minutos en el establecimiento al realizar su pedido. Luego de las observaciones, se concluyó que esto se debe a que realizan las compras de los productos guiándose de una lista previamente establecida, mientras que los clientes del sector ferretero, tanto mayoristas como minoristas, invierten entre quince y treinta minutos al momento de realizar el pedido de compra, puesto que realizan una observación a los productos que cuenta el establecimiento y la realización de la venta no sólo depende de que la empresa cuente con los productos; sino que depende de la capacidad del vendedor en ofrecer los productos, mostrando características de variedad del producto, como por ejemplo color, marca, tamaño, entre otros.

Otro hallazgo importante es el interés por el precio de los productos que adquieren. Esto se observa desde dos puntos. Según las observaciones que se realizaron, se notó que los clientes que adquieren los productos solo para su comercialización buscan que los productos sean los más económicos posibles ya que, de esa forma, ellos podrán obtener un mayor margen por la venta de estos productos e incluso, aún al realizar una elección por la compra de productos más económicos, piden descuentos en las compras que realizan. Mientras que, cuando era un comprador del sector construcción no preguntaba repetidas veces por el precio, sino por las certificaciones de los productos y el precio del producto no era lo principal pues ellos priorizan el adquirir productos de calidad ya que quieren evitar posibles accidentes en obras.

También se observó que existe la diferencia de interés o necesidad de que determinados productos cuenten con certificaciones. Esta diferencia se debe a que cuando empresas del sector construcción realizan compras requieren productos que cuenten con certificaciones, puesto que

para que los productos puedan ser usados en las obras o proyectos pasan por una supervisión previa en la cual se verifica con qué certificados cuenta el producto. Mientras que para una empresa del rubro ferretero no tiene mayor importancia el hecho de que el producto cuente con ciertas certificaciones, ya que los productos se comercializan para personas que le dan un uso más doméstico.

En complemento al párrafo anterior, se pudo apreciar también que los clientes del sector construcción preguntaban por marcas específicas dado que consideraban que éstas eran de calidad y ya contaban con las certificaciones que requerían. Es decir, los clientes relacionaban el nivel de certificaciones y la calidad del producto con la marca. En el caso de no encontrar la marca, decidían recién a consultar con respecto a las certificaciones de los productos que ofrecían, con el fin de poder utilizarlos en sus operaciones. Por otro lado, se pudo apreciar que los clientes del rubro ferretero minorista, no consultaban por la marca del producto sino que tenían una tendencia a consultar el precio del producto o si la empresa podría brindar una oferta por la cantidad comprada.

A su vez, se concluyó que hay un gran número de clientes que tienen un alto nivel de confianza en la empresa Amparaylla. Esto se pudo apreciar cuando los clientes se acercaban a los establecimientos, realizaban los pedidos, pagaban el importe y se retiraban del local, sin recibir algún comprobante para recoger luego los productos, simplemente indicaban el lugar a donde debía ser depositada la compra realizada y quién sería la persona quien recibiría los comprobantes requeridos. Esto se complementa con que los clientes, quienes realizaban de esta forma sus compras, conocían los nombres del dueño y la persona que atendía en el punto de venta.

Por otro lado, se observó que algunos clientes que acuden a los establecimientos de la empresa realizan sus requerimientos y al momento de pagar solicitan pagar con tarjeta y ello significa un problema para la empresa, ya que los únicos medios de cobro con los que cuenta son efectivo y vía transferencia bancaria y al no contar con un POS que facilite la cobranza algunos clientes van a entidades bancarias para obtener efectivo y vuelven, mientras que otros en el transcurso de ir a la entidad bancaria encuentran otro establecimiento que ofrezca ese medio de pago y el cliente opta por realizar la compra en ese establecimiento.

1.2. Análisis observación a clientes potenciales

Se realizaron observaciones en los centros comerciales Nicolini, Las Malvinas, Bellota y Plaza Ferretero teniendo como objetivos conocer: la manera en la que los clientes potenciales

realizan los pedidos, las marcas preferidas y los productos mayormente demandados (ver Anexo P).

En primer lugar, los clientes realizan un recorrido por los pabellones de los centros ferreteros e inician sus compras realizando observaciones de los productos requeridos; por ello, se advirtió que es fundamental que los productos que ofrecen las empresas en los centros comerciales deben estar en un lugar visible, ya que de eso depende que se logre concretar el primer contacto del cliente con el vendedor; luego de ello se observó que el cliente no tiene inconvenientes en realizar búsquedas de precios que considere conveniente por el hecho de que en los alrededores se puede encontrar mayor oferta de los mismos productos.

Las personas realizan las compras acompañadas, ya que los clientes al realizar las compras las van acumulando en un punto cercano a la avenida para luego tener mayor facilidad para tomar un taxi y transportar su mercadería. En este punto, pudimos advertir que las personas quienes van a estos centros comerciales, en mayor proporción, realiza compras en grandes volúmenes.

Los productos que se comercializan dentro de los centros ferreteros, anteriormente mencionados, se encontraban distribuidos por pasajes contiguos, por ejemplo en el centro comercial La Bellota se observó que habían dos pasajes en los cuales se ofrecían productos de seguridad, cuatro pasajes en los cuales se ofrecían mangueras, tres pasajes en los que se ofrecían tubería, un pasaje donde se ofrecían pernos; en cuanto en Centro Comercial Nicolini se observó que en dos pasajes se ofrecían pintura, en dos pasajes tubería, en seis pasajes productos de iluminación y productos eléctricos. Esta distribución se da debido a que, como lo observamos anteriormente, las personas no tienen inconvenientes en realizar búsquedas de precios, por lo cual las empresas deciden ubicarse cerca de su competencia, con el fin de que el cliente pueda realizar la observación de sus productos.

Los cuatro centros comerciales ferreteros, anteriormente mencionados, poseen una gran variedad de oferta de productos. Dentro de las observaciones, pudimos apreciar que los productos que tienen mayor presencia en estos mercados son los productos de seguridad, limpieza, eléctricos, herramientas de construcción, luminarias, pintura, cercos, productos de acero, riego, tubería, grifería en marcas económicas y en marcas reconocidas. Por otro lado, con respecto a los productos que eran comprados en mayor volumen estaban los productos como carretillas, picos, focos, cables, motores, eléctricos, pernos, detergente y pintura.

2. Análisis de encuestas

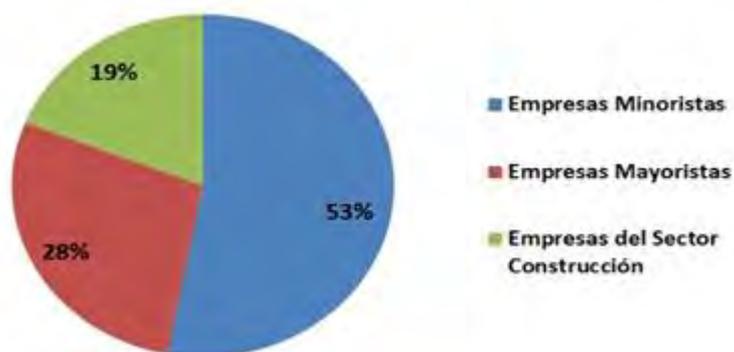
2.1. Clientes Actuales

En la presente investigación, se realizaron las encuestas a los clientes actuales de la empresa Amparaylla con la finalidad de identificar qué factores son los más relevantes por los cuales deciden acudir a Amparaylla y cuáles son los principales productos que requieren y no encuentran en la cartera de productos ofrecidos para cumplir con el objetivo de identificar las necesidades no atendidas de estos clientes y que pueden ser atendidas con la estrategia mixta planteada en la investigación con el fin de incrementar las ventas de la empresa.

Estas encuestas se realizaron a lo largo de los meses de Agosto, Setiembre y Octubre durante los días lunes a viernes entre las 10 a.m. y 4 p.m. debido a la afluencia del público en los tres locales comerciales de la empresa Amparaylla ubicados en Av. Argentina 215 - C.C NICOLINI - Cercado de Lima . En el caso de los clientes actuales, se puede realizar un análisis, a partir de las siguientes preguntas realizadas:

Pregunta 1: La empresa donde usted labora es la siguiente:

Figura 5: Centro del trabajo del cliente actual



La pregunta realizada nace con la finalidad de que las encuestas estén enfocadas en los clientes a los cuales la empresa Amparaylla quiere cubrir sus necesidades dado que estos clientes representan más del 70% de las ventas. Encontramos que los clientes actuales de la muestra, en su mayoría, pertenecen a empresas del sector construcción, mayoristas ferreteros y, en menor proporción, los minoristas ferreteros. Esto puede indicar que entre los días, en los cuales se realizaron las encuestas, hubo una mayor visita a los puntos de venta de la empresa, por parte de las empresas mayoristas y constructoras.

Pregunta 4: ¿Cómo se enteró de la existencia de Amparaylla?

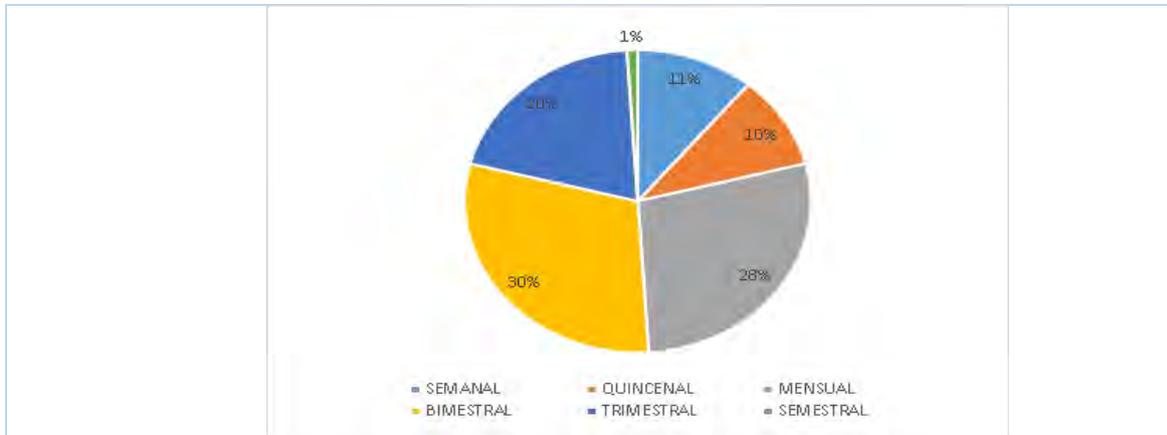
Figura 6: Razones por las cuales los clientes conocieron la empresa



Dentro de esta pregunta, podemos concluir que la mayoría de clientes se enteró de la empresa al momento de buscar productos específicos. Es decir, la ubicación de la empresa, cerca de un centro ferretero, ha sido importante en conseguir nuevos clientes para la empresa. Con respecto a la pregunta, podríamos relacionarla con la observación encontrada en los clientes potenciales dado que la ubicación, la gran afluencia de personas y la búsqueda de los productos, por parte de los clientes, permiten que empresas, como Amparaylla, puedan promocionar sus productos, venderlos y generar un nombre dentro del mercado. Asimismo, podemos resaltar que la empresa ha generado una buena reputación dentro de sus clientes dado que se puede apreciar que un aproximado de 13% de los encuestados se enteró de la empresa debido a recomendaciones de otros clientes. Esto implica cuán importante es la recomendación dentro del sector comercial puesto que las empresas, así como las personas naturales, también realizan consultas con respecto a proveedores y terminan comprando a partir de una recomendación. Adicionalmente, las empresas que contestaron por recomendación, comentaron que si bien las otras empresas (clientes frecuentes de Amparaylla) les indicaron que brindan productos de calidad y precios justos, también otras empresas que se encuentran en el centro ferretero, cumplían con el boca a boca al ser consultados por los productos que comercializaba la empresa.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia acude a comprar los productos en Amparaylla?

Figura 7: Frecuencia de Compra del Cliente



Esta pregunta resalta que los clientes que adquieren los productos en Amparaylla lo realizan en un periodo de tiempo prolongado y en grandes volúmenes. Es decir, la empresa tiene que abastecerse con un stock de productos muy grande dado que más del 92% de los encuestados comentaba que sus compras las hacen con una frecuencia mínima de un mes o más (mensual, bimestral y trimestral). A su vez, podemos indicar que, al tener un stock de productos muy grande, la empresa Amparaylla requiere de un almacén o espacio grande donde pueda depositar sus productos.

Pregunta 7: ¿Qué factores toma en cuenta para determinar la buena calidad de un producto?

Figura 8: Factores para determinar la buena calidad de un producto

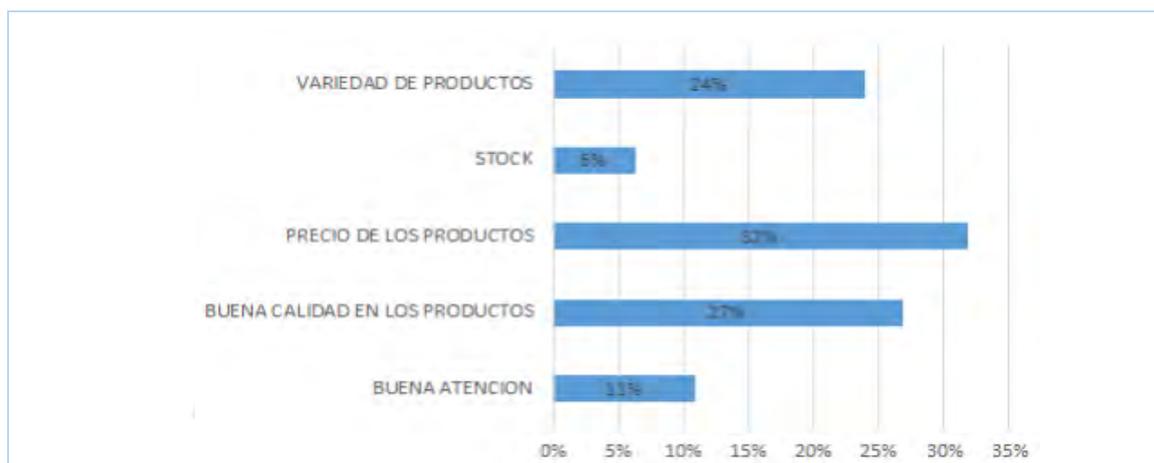


El factor más representativo para tener en cuenta de que un producto sea de buena calidad es la durabilidad del producto en un 58%, según los clientes encuestados, el segundo

factor es la marca del producto, en relación directa del prestigio de la marca con respecto a la calidad de los productos, y el factor menos determinante es el precio del producto ya que sólo el 19% mencionó este factor para la determinación de estar adquiriendo un producto de buena calidad.

Pregunta 8: ¿Cuáles son las principales razones por las que prefiere usted acudir a este establecimiento?

Figura 9: Principales Razones de Preferencia para acudir a Amparaylla



La finalidad de esta pregunta es identificar qué razones son importantes en la decisión de los clientes para escoger a Amparaylla y preferirlo sobre otras empresas del mismo rubro. Como resultado, se halló que el 32% de los clientes decide ir a realizar sus compras en Amparaylla por los precios en los que oferta sus productos ya que los consideran competitivos en el mercado. Esto se da ya que la empresa ofrece mejores precios puesto que accede a descuentos especiales dado el volumen de compra a sus proveedores.

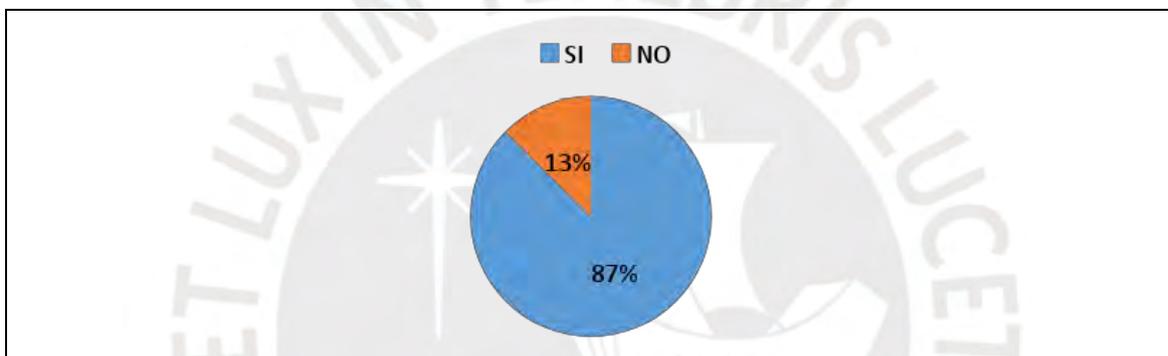
Como segunda razón para la elección de compra en Amparaylla, los clientes perciben que adquieren productos de buena calidad en los establecimientos de la empresa. En relación con la pregunta 7, los clientes toman como un factor importante para determinar la calidad de los productos ofrecidos la durabilidad de los productos y la marca de éstos. Sobre este último punto, según las observaciones a los clientes actuales, podemos entender que los clientes deciden adquirir determinado producto o marca debido a las certificaciones con las que cuentan.

Finalmente, la tercera razón más apreciada por la cual los clientes acuden a esta empresa es la variedad de los productos que ofrece ya que, según lo indicado por los clientes, al momento de realizar su compra en Amparaylla, encuentran diversos tipos de productos y marcas dentro de las familias de productos que ofrecen. Es decir, Amparaylla, si bien no llega a

satisfacer completamente las necesidades de sus clientes principales con todos los productos necesarios, éstos reconocen que la empresa cuenta con una variedad de productos que les permite revisar diversas opciones y elegir la mejor opción, según sus necesidades. Este punto es importante para entender que las empresas valoran la variedad y que, al incorporar nuevos productos en su cartera, Amparaylla deberá tomar en cuenta este factor con el fin de establecer que estas nuevas familias de productos cuenten con diversos tipos, calidades, marcas y precios dado que los clientes principales poseen diferentes necesidades producto de su *core* de negocio: comercialización (empresas ferreteras) y uso dentro de sus operaciones (constructoras).

Pregunta 9: ¿Alguna vez no encontró el producto que buscaba en Amparaylla?

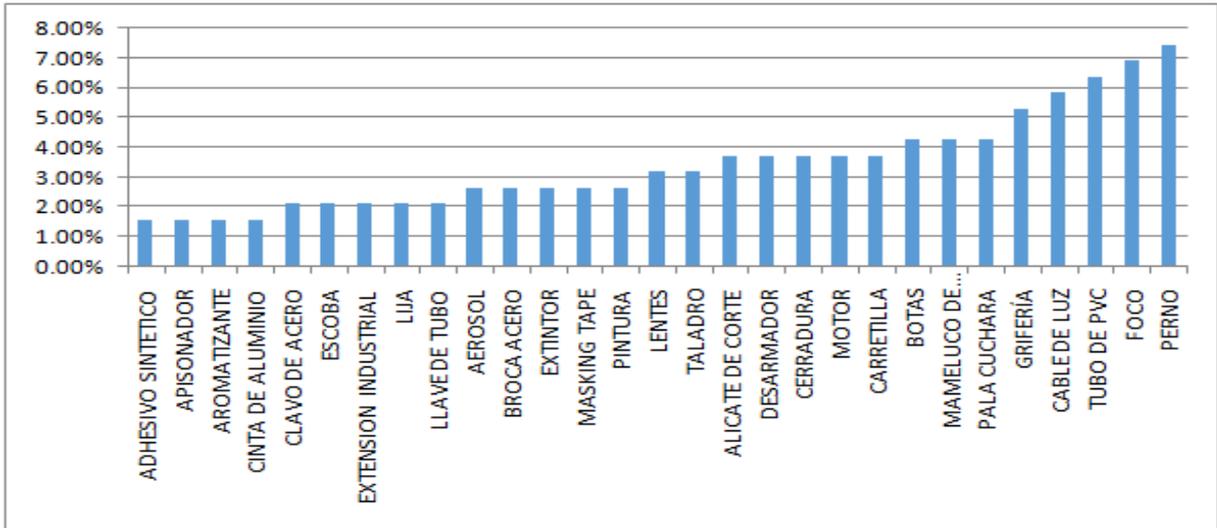
Figura 10: Búsqueda del Producto por el cliente



Si bien los clientes actuales, siguen realizando sus compras dentro de la empresa. Más del 80 por ciento de los encuestados mencionaron que no encontraron ciertos productos que necesitaban y Amparaylla no podía satisfacer sus necesidades. Este punto es importante resaltar dado que es una amenaza para Amparaylla ya que las empresas, al no encontrar los productos, tienen que realizar la búsqueda de los mismos en otros establecimientos, por lo cual se pierden ventas y también clientes, en el caso de que la competencia también pueda brindarle los mismos productos que la empresa Amparaylla le brinda. En este caso, el hecho de la cercanía con la competencia es una amenaza puesto que las empresas pueden brindarle los productos que requieren y ofrecerle los productos que también comercializa Amparaylla. Como pregunta adicional, se consultó sobre los productos que no encuentran en la empresa; ante esto, los clientes exigían productos como pernos, chapas, productos de seguridad, etc.

Pregunta 10: ¿Qué productos, de los cuales compra frecuentemente, le gustaría encontrar en la tienda?

Figura 11: Lista de Productos requeridos por clientes actuales



En la encuesta realizada a los clientes actuales del sector ferretero y construcción se encontró repetitivamente productos como por ejemplo apisonador, cinta de aluminio, extintor, broca acero, pintura, lentes, entre otros, pero los productos mayormente requeridos por los clientes fueron los pernos, foco, tubo de pvc, cable de luz, grifería. Los cuales se pueden encontrar en empresas que laboran en zonas aledañas a Amparaylla.

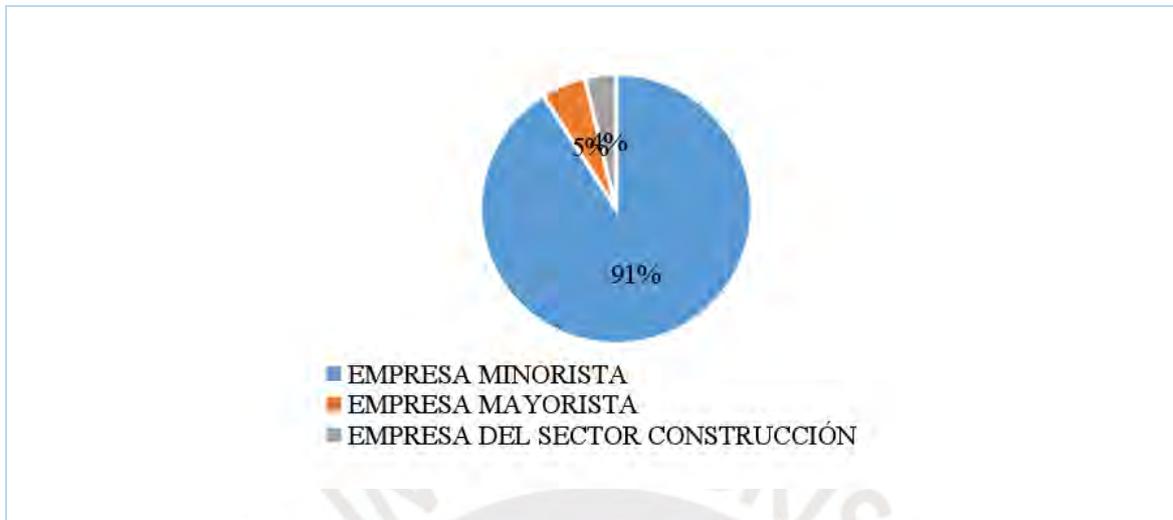
2.2. Clientes Potenciales

En la presente investigación, se realizaron las encuestas a los clientes potenciales con la finalidad de identificar qué factores son los más relevantes al momento de decidir una compra y cuáles son los principales productos que requieren para cumplir con el objetivo de identificar las necesidades de estos clientes, que pueden ser atendidas con la estrategia mixta planteada en la investigación.

Estas encuestas se realizaron a lo largo de los meses de Agosto, Setiembre y Octubre durante los días lunes a viernes entre las 10 a.m. y 4 p.m. debido a la afluencia del público en los centros ferreteros ubicados alrededor de la empresa Amparaylla. En el caso de los clientes potenciales, se puede realizar un análisis, a partir de las siguientes preguntas realizadas:

Pregunta 2: La empresa donde usted labora es la siguiente:

Figura 12: Centro de Trabajo del Cliente Potencial



Según las encuestas realizadas a clientes potenciales dentro de los centros comerciales ferreteros Nicolini, Plaza Ferretero, La Bellota y Las Malvinas, se pudo apreciar que la gran mayoría de la muestra de los clientes pertenece al sector minorista. (91% son comerciantes ferreteros minoristas). En una menor proporción, se encuentran los mayoristas y empresas dedicadas al sector construcción.

Ante esto, podemos indicar que los minoristas son un gran rubro de clientes y, en conjunto con la observación, deciden ir a estos puntos con el fin de comparar los productos, consultar precios, pedir descuentos y ver diferentes opciones para comprar los productos que requieran. Por otro lado, las empresas constructoras asisten en una menor proporción a estos centros ferreteros; esto se debe a que las empresas de construcción, según lo observado, ya cuentan con una lista definida de productos y deciden comprar de una forma diferente a las empresas minoristas dado que priorizan la calidad, marca o certificaciones de los productos.

Además, debido a la imitación de productos, existe una mala reputación hacia las empresas que se encuentran en los centros ferreteros. El desprestigio influye en la decisión de compra de las empresas constructoras dentro de los centros ferreteros y estas deciden ir a comprar a empresas de mayor tamaño o que tenga una buena reputación.

Pregunta 5: ¿Cuál es el lugar frecuente donde realiza sus compras?

Figura 13: Tipo de empresa del cliente donde frecuenta a realizar sus compras

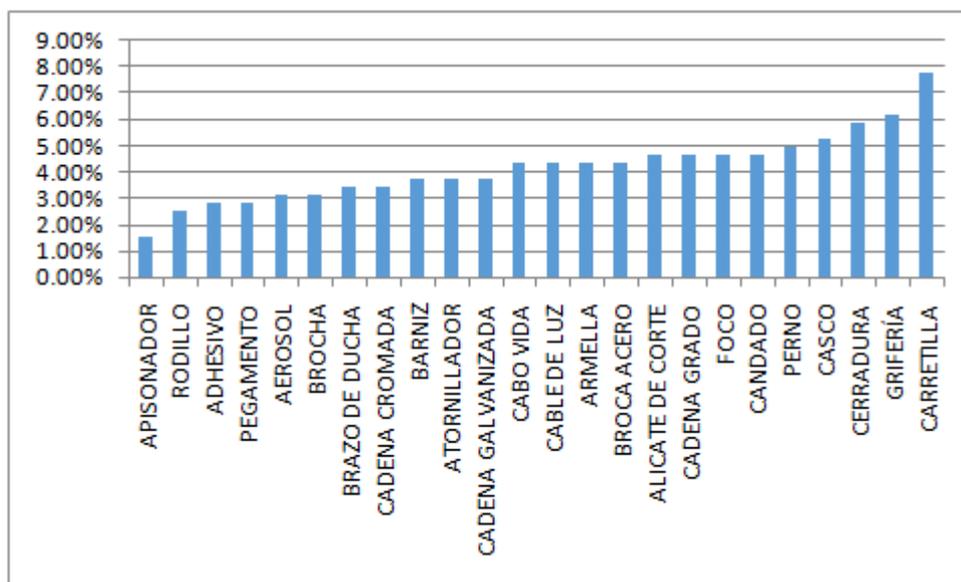


Tanto las empresas constructoras como los minoristas ferreteros, muestran su preferencia por acudir a los centros ferreteros como Las Malvinas, Paruro-Azángaro, Plaza Ferretero, Nicolini, etc. Esta preferencia, se da por diversos factores y según cada sector a los cuales se les ha consultado. En general, los factores que existen son los precios bajos, la variedad de productos, lugar céntrico y que todos las calidades de productos que se requieren lo encuentran en un solo lugar.

A su vez, según lo comentado en la pregunta anterior, cerca de estos centros ferreteros, se encuentran empresas medianas y que cuentan con los productos de calidad que requieren (en el caso de las empresas constructoras); mientras que, las empresas minoristas prefieren los centros ferreteros debido a que existe una gran variedad de productos, precios bajos, la oportunidad de pedir rebajas u ofertas, entre otros. En el caso del sector mayorista, prefieren los centros ferreteros debido a que pueden encontrar todos los productos en un mismo punto y, al comprar un gran volumen, existe la oportunidad de pedir rebajas u ofertas.

Pregunta 9: ¿Cuál(es) es (son) el producto(s) que compra con mayor frecuencia?

Figura 14: Lista de Productos que compran con mayor frecuencia los clientes potenciales



Con respecto a esta pregunta, tiene la finalidad de indicar cuáles son los productos requeridos con mayor frecuencia por los potenciales clientes. Como resultado, éstos comentaron que los productos que requieren, en mayor proporción, son carretillas, griferías, cerraduras de puerta, cascos, pernos, entre otros.

Pregunta 11: ¿Qué es lo que más valora comprar en la ferretería?

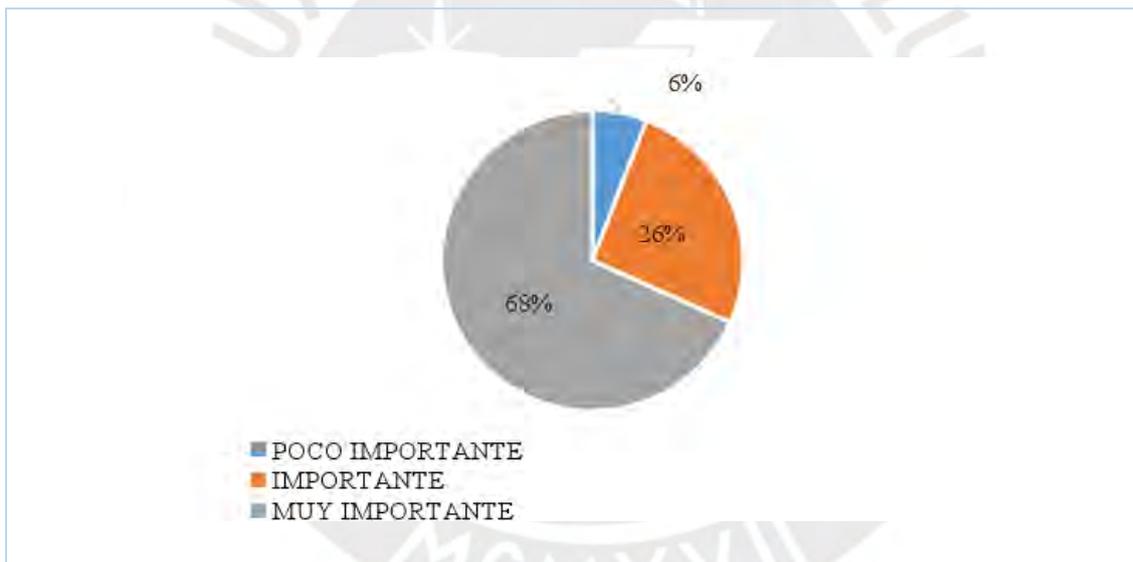
Figura 15: Factores por las que los clientes prefieren comprar en una ferretería



En esta pregunta, se trató de comprender cuáles son los factores que más valoran para realizar la compra dentro de una ferretería. En general, la mayoría de los clientes potenciales encuestados valoran mucho el precio de cada producto a la hora de comprar. Por esto, según lo observado, los clientes siempre entran y salen de una tienda con el fin de poder comparar los precios de cada local en el centro ferretero. Esto se da, según lo comentado por las personas encuestadas, debido a que, al comprar en grandes volúmenes, lo que interesa son los precios bajos con el fin de generar mayor margen de ganancia, al momento de revender sus productos. Por otro lado, encontramos que el factor menos valorado es la marca debido a que las personas no presentan mucho interés en este factor cuando los productos son similares o pueden ser sustituidos con mucha facilidad.

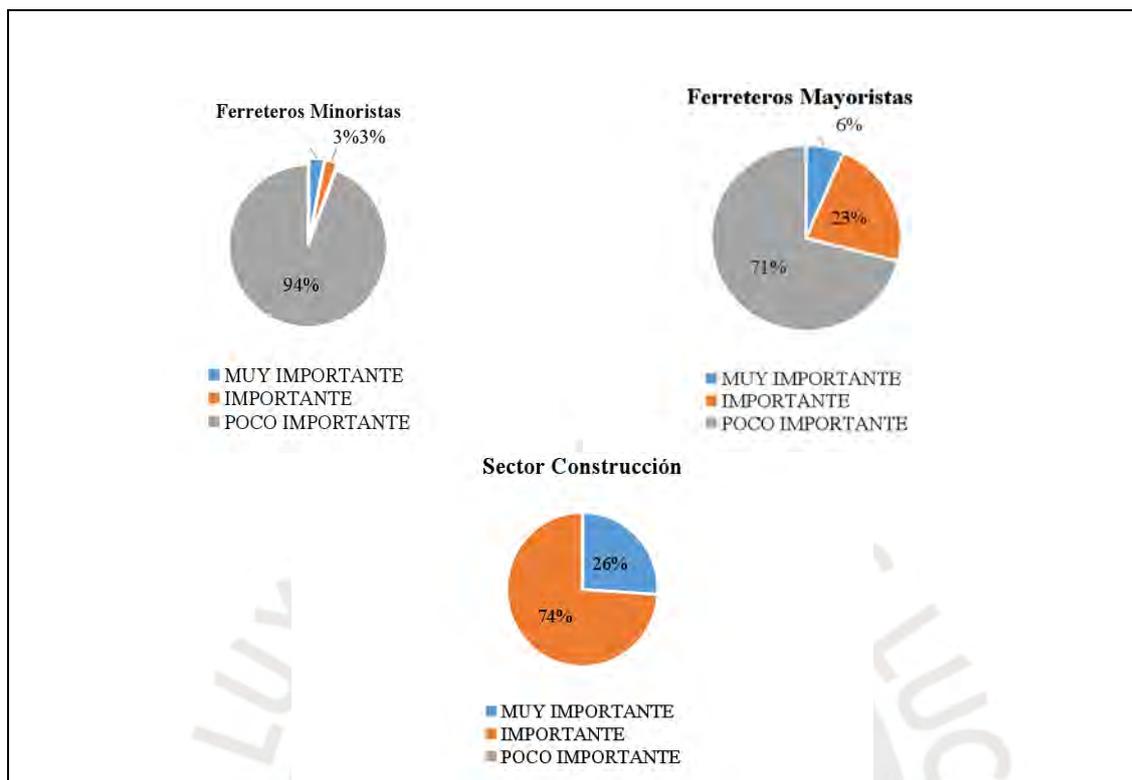
Pregunta 12: ¿Qué nivel de importancia le da usted a los siguientes factores de compra?

Figura 16: Importancia de la variedad de productos



Según los resultados de esta pregunta, los clientes potenciales consideran un factor muy importante la variedad de los productos que ofrece una empresa. En este caso, se puede considerar que, en el caso de los ferreteros minoristas, la variedad es importante debido a que ellos requieren observar diversos tipos de productos de diferente calidad y precio debido a que, según lo comentado anteriormente, el *core* del negocio de este tipo de cliente es el de comprar y vender (comercializar) productos que le generen un margen de ganancia importante

Figura 17: Importancia de la marca del producto

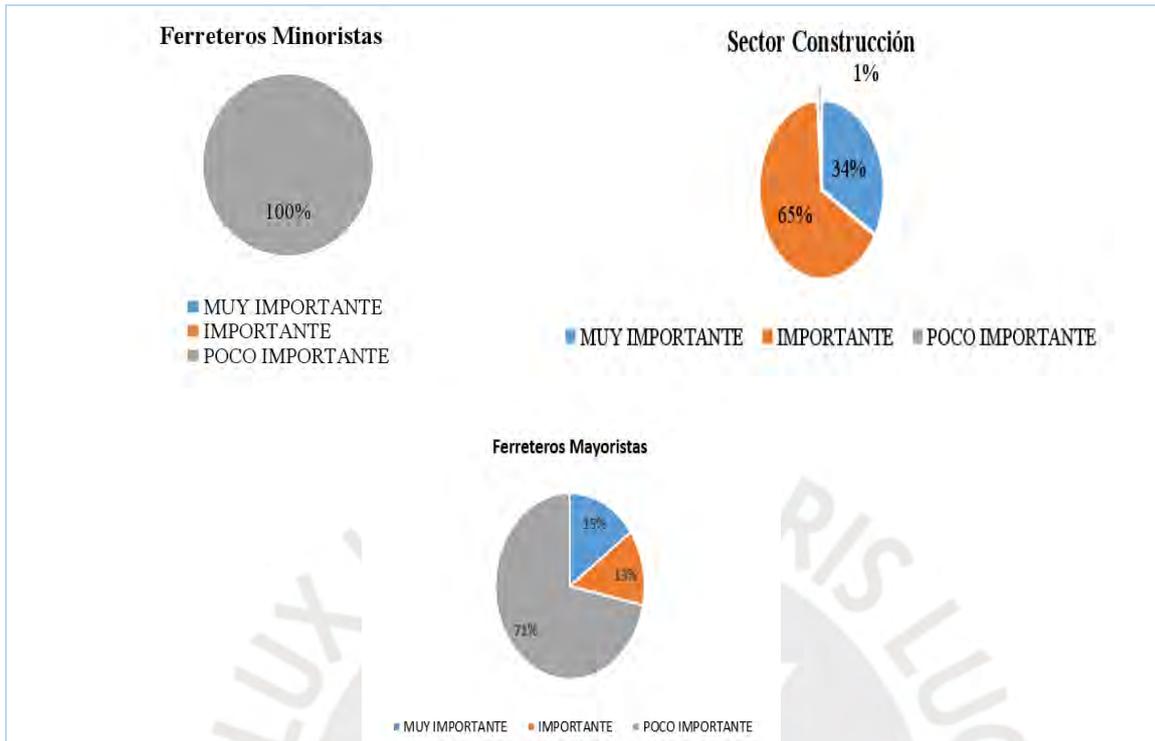


Asimismo, según los resultados de esta pregunta, los clientes ferreteros minoristas consideran un factor poco importante la marca de los productos que ofrece una empresa. En este caso, se puede considerar que, la marca es un factor poco importante (94%) debido a que, como lo mencionamos en la pregunta anterior, los minoristas no requieren de productos de marca sino de productos que puedan generar un margen de ganancia alto al momento de venderlos.

En el caso de las constructoras, este factor es considerado muy importante debido a que estas empresas requieren de productos certificados para poder utilizarlos en las obras a realizar. Esto se pudo observar cuando las empresas constructoras acudían a comprar a los locales de venta dado que consultaban directamente por una marca en específico ya que, según lo comentado en las observaciones, estos clientes ya conocen las marcas de productos que cuentan con las certificaciones y la calidad necesarias para poder utilizarlas.

Finalmente, en el caso de las empresas mayoristas, encontramos que la marca es un factor poco importante (71%) debido a que, en muchos casos, los productos de marcas no poseen descuentos o promociones por la compra de grandes cantidades.

Figura 18: Importancia de la calidad del producto

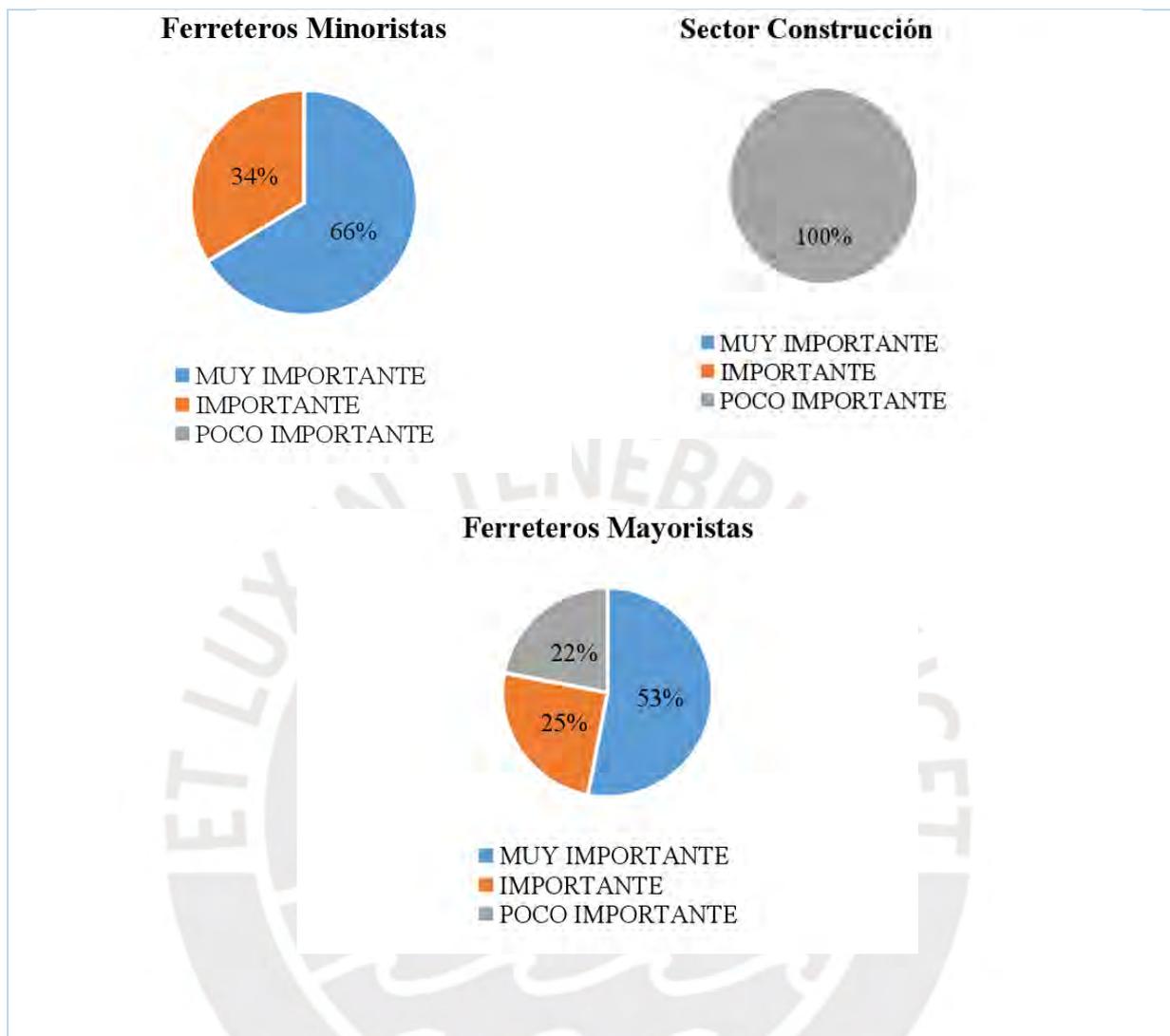


Por otro lado, los clientes ferreteros minoristas consideran un factor poco importante la calidad de los productos que ofrece una empresa debido a que éstos consideran que no necesitan productos una alta calidad sino que priorizan el factor de los precios y promociones con el fin, ya antes mencionado, de generar un margen de ganancia alto al momento de venderlos.

En el caso de las constructoras, este factor es considerado importante en su mayoría (65%) debido a que estas empresas requieren de productos de calidad para poder utilizarlos en las obras a realizar. Según lo comentado anteriormente, se pudo comprobar que las empresas constructoras relacionan el factor marca con la calidad. En la observación a los clientes, pudimos ver esta relación dado que éstos consultaban directamente por una marca en específico ya que, según lo comentado en las observaciones, estos clientes ya conocen las marcas de productos que cuentan con las certificaciones necesarias.

Finalmente, en el caso de las empresas mayoristas, encontramos que la marca es un factor poco importante (71%) debido a que, en muchos casos, los productos de marcas no poseen descuentos y tampoco cuentan con precios bajos que les permitan generar un mayor margen de ganancia.

Figura 19: Importancia del precio del producto



Con respecto al precio del producto, los ferreteros minoristas, en un 100 %, consideran que es un factor muy importante en la toma de decisión de compra, ante esto podemos inferir que el minorista su compra será guiada mayormente por el precio de los productos a adquirir. Asimismo, el 78% de los ferreteros mayoristas consideran que el precio del producto es una variable importante para este tipo de cliente, esto se explica dado que las ferreterías mayoristas adquieren productos en gran cantidad con la finalidad de generar un descuento que les permita obtener una mayor ganancia en su actividad comercial. Sin embargo, en contraste con los clientes ferreteros, se encontró que el cliente del sector construcción, en su totalidad, no considera el precio como un factor importante en la toma de decisión de compra puesto que, como se pudo observar en las preguntas anteriormente desarrolladas, los factores de calidad y marca poseen una mayor relevancia puesto que dicho cliente prefiere adquirir productos de

calidad y que cuente con certificaciones dado que lo requieren para sus operaciones, por lo cual los productos adquiridos por el sector construcción poseen un mayor precio y éste no afecta en la toma de decisión.

En conclusión, a partir de los gráficos presentados, se puede inferir que los factores y su importancia dependen, en gran parte, al giro de negocio de los clientes potenciales. Esto se puede evidenciar dado que, según los ferreteros minoristas, la calidad y la marca del producto no son tan relevantes al momento de comprar dado que prefieren adquirir productos a bajo costo para obtener mayores márgenes.

Por otro lado, en el caso de los ferreteros mayoristas, pocos resaltaron el hecho de conseguir productos de calidad y marca, puesto que hay cierta preferencia por ofrecer productos buenos y con certificados de garantía, pero existe una fuerte tendencia por productos con precios bajos con la finalidad de generar una mayor ganancia.

Asimismo, los clientes potenciales del sector construcción apuestan demasiado por productos de calidad y marca, dado que requieren de materiales con certificaciones y que sean de buena calidad para poder utilizarlo en sus operaciones. Asimismo, los clientes del sector construcción prefieren estos productos con el fin de mantener una buena imagen con respecto a la calidad que ellos brindan a sus clientes.

Finalmente, podemos inferir que un factor relevante para la mayoría de clientes es la variedad de los productos. Esta inferencia es importante mencionar puesto que los clientes actuales resaltan que un factor por el cual eligen comprar en la empresa Amparaylla, es la variedad de productos que ofrece en su cartera, por lo cual será necesario tomar en cuenta, al momento de implementar la estrategia de incorporación de nuevos productos puesto que tendremos que elegir productos que poseen diversidad en marcas, calidad y precios.

Por otro lado, es importante comentar que, respecto a la lista de los productos más requeridos, tanto por los clientes actuales como potenciales (ver Anexo Q), se ha establecido una lista de seis tipos de productos en común (focos, carretillas, grifería, alicate, pernos y cables de luz), los cuales podrían incorporarse en la cartera de productos que ofrece Amparaylla, con el fin de satisfacer las necesidades de los tipos de clientes principales, tanto actuales como potenciales. Ante esto, es importante revisar las variables, brindadas por Dominguez & Hermo, con el fin de poder analizar si estos nuevos productos son rentables para la empresa y deban desarrollarse en la cartera de productos.

Según la teoría brindada en el marco conceptual, las variables que permiten determinar lo anteriormente mencionado son la utilidad generada por el nuevo producto y la disponibilidad de este. Con respecto a la primera variable, la métrica para poder medirla es el margen de ganancia que genera el producto y relacionarlo con el precio de venta del mismo para sacar un porcentaje de utilidad. Para medir el precio de venta fue necesario realizar la búsqueda de precios en empresas competidoras. Por otro lado, en el caso del costo unitario del producto, se realizó una búsqueda de precios con los proveedores actuales con los que cuenta Amparaylla.

Tabla 12: Listado de Productos Requeridos por Clientes Actuales y Potenciales

Listado de productos requeridos por clientes actuales y potenciales		
Productos	Precio Unitario Venta	Costo Unitario
<p>1. Carretilla</p>  <p>Carretilla Tipo Buggy</p> <p>S/</p> <p>5 pies ROMBO</p> <p>Llanta Neumática Rombo Reforzada Pies de Refuerzo</p>	S/. 140.00	S/. 77. 90
<p>2. Alicata</p>  <p>Alicate</p> <p>CORTE</p> <p>S/ 10</p>	S/. 10.00	S/. 6.00

<p>3. Grifería</p>  <p>Mezclador lavap mueble 8 zuana</p> <p>S/.32.90 sku: 1970178</p>	<p>S/. 32.90</p>	<p>S/ 14.73</p>								
<p>4. Foco</p>  <p>Ahorrador 2U Luz Día</p> <p>HOME LIGHT</p> <p>S/</p> <p>Encendido Instantáneo Bajo consumo de energía</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Potencia</th> <th>Caja</th> <th>Master</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>04E233</td> <td>18 W</td> <td>1</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table>	Código	Potencia	Caja	Master	04E233	18 W	1	50	<p>S/. 3.50</p>	<p>S/. 2</p>
Código	Potencia	Caja	Master							
04E233	18 W	1	50							
<p>5. Perno</p>  <p>PERNO HEXAGONAL GRADO 2, GRADO 5, GRADO 8</p> <p>TincuR</p> <p>ESTÁNDAR DIMENSIONAL: ARGENTINA E I.S.2.2 MECÁNICA, S.A.S.</p>	<p>S/. 0.80</p>	<p>S/. 0.20</p>								
<p>6. Cable de Luz</p>	<p>S/. 130.70</p>	<p>S/. 78.00</p>								



Elaboración Propia.

A partir de la definición de estos 6 productos más requeridos por los clientes actuales y potenciales, se realizará la revisión de los diversos catálogos de proveedores, como Ardiles Import, Rumi Import e Indeco, se ha encontrado los productos mayormente requeridos por los clientes actuales y clientes potenciales, quienes fueron partícipes de las encuestas y observaciones realizadas en los centros ferreteros, como Centro Comercial La Bellota, Nicolini y entre otras, los cuales están aledaños a la empresa Amparaylla. Los productos demandados son seis y son los siguientes: carretilla tipo *buggy*, alicata, grifería, foco, pernos y cables de luz.

A partir de los seis productos demandados en la investigación, se han realizados cotizaciones de cada uno con la finalidad de determinar el nivel de ganancias, al momento de implementar estos productos, que permitiese el crecimiento de la empresa mediante las ventas, consiguiendo mayor participación en el mercado.

A continuación, se brindará el análisis de cada producto a partir de las métricas establecidas para la incorporación de nuevos productos para la organización y teniendo en cuenta aspectos como la rotación, espacio para almacenar, entre otros.

En primer lugar, se encuentra la carretilla tipo *buggy*. Este producto tiene un costo promedio de S/77.90 (soles) y, después de ver los catálogos y de realizar cotizaciones en el mercado, se podría llegar a vender a un precio de S/140(soles), dándose una ganancia sobre la inversión de 80%, lo cual muestra que es un producto rentable. Sin embargo, Amparaylla deberá de seguir analizando otros aspectos, como, el espacio que puede ocupar dicho producto, ya sea en el punto de venta o en el almacén. Por último, es una oportunidad el incorporar la carretilla a

la cartera de productos, dado que no existen muchos establecimientos o puntos de ventas que la ofrezca en los centros ferreteros donde se encuentra la organización; asimismo, la carretilla es un producto muy demandado en los proyectos de construcción de inmobiliarias y construcciones pequeñas.

El alicate tiene un costo promedio de S/6 (soles) y, debido a las cotizaciones en el mercado, se podría llegar a vender a S/10(soles), ganando 67%. Debido a que es un producto que no ocupa demasiado espacio, existiese la disponibilidad de contar con ello en los puntos de ventas de la organización. Como se aprecia en el porcentaje de ganancia, existe un óptimo porcentaje de ingreso sobre la inversión y las ganancias se incrementarían si su venta se diese en grandes volúmenes. Asimismo, el alicate es una herramienta muy común en cualquier equipo de trabajo y se puede usar para infinidad de cosas desde sujetar tuercas hasta cortar alambres. Dentro de las encuestas realizadas, los clientes, tanto potenciales como actuales, requieren de dicha herramienta debido a su gran utilidad. Asimismo, debido a las observaciones realizadas en los centros ferreteros, existen pocos establecimientos que ofrecen dicho productos y es una oportunidad el contar con ello.

En cuanto a grifería, existe una fuerte demanda, el cual se vio reflejado en las encuestas a clientes potenciales y actuales. Dicho producto tiene un costo aproximado de S/14.73 (soles) y, acorde al mercado, se suele vender a S/32.9 (soles), obteniendo una ganancia, aproximada, sobre la inversión de 123%. Este mercado es altamente competitivo debido a que los limeños realizan autoconstrucción (Trigoso, 2014). Sin embargo, en los centros ferreteros que se acudieron, existen pocos ofertantes de griferías y eso que son de bajo costo, lo cual atrae mucho a los clientes potenciales y actuales, puesto que desean obtener altas ganancias.

Asimismo, se registraron pedidos por los focos ahorradores debido a su mayor durabilidad con respecto a los focos incandescentes y a que se ahorra hasta en un 50% en gastos por iluminación (FOSS, 2016). Dicho artículo tiene un costo de S/ 2 (soles) y se podría llegar a venderse en S/ 3.5 (soles), obteniendo una rentabilidad sobre la inversión de 75%. Según observaciones realizadas, existen varios establecimientos que ofrecen productos de luminarias, donde se encuentran el foco ahorrador. Después del incendio que se dio en la galería Nicolini en las Malvinas, estalló la noticia de que en dicho lugar se falsifican los focos, desde ahorradores a fluorescentes, borrando sus signos distintivos y se le pone el nombre de alguna marca de prestigio(El Comercio,2017). A partir de dicho incidente, quedó demostrado que, en el mercado de focos, existe una marcada competencia desleal. Asimismo, el gerente y dueño de Amparaylla, Gregorio Chillce, mencionaba que no deseaba ofrecer dicho producto debido a la

competencia desleal, son productos frágiles y que abundaba su comercio en los establecimientos aledaños a la organización.

En cuanto a pernos, el cual pertenece a productos de ajustes y sujeción, existen varios establecimientos en los centros ferreteros visitados. El costo promedio de un perno es S/0.20 (soles) y se les puede llegar a vender a S/ 0.80 (soles), obteniendo una ganancia de 300%. Vale recalcar que dicho producto es comprado en grandes volúmenes debido a sus usos en construcción, ingeniería, producción, etc. Con respecto a su espacio de almacenaje, sí se puede contar con dicho producto, puesto que nos pequeños.

Por último, mediante las observaciones y encuestas, se obtuvo los cables de luz como producto requeridos por los clientes. Este producto, cuyo precio fue tomado por catálogos de ferreterías, tiene un costo por rollo de S/ 78(soles) y se puede vender a S/ 130.70 (soles), obteniendo un ganancia sobre la inversión 67%. Se consigue obtener buen provecho de dicho producto; sin embargo, en la zona comercial Las Malvinas, donde se encuentra Amparaylla, efectivos de la policía consiguieron decomisar 50 toneladas de cables eléctricos falsificados, los cuales causan incendio, pues el insumo está hecho de aluminio(La República,2014). De nuevo se recalca lo mencionado por el señor Gregorio Chillece que no sería bueno invertir en el mercado de cables de luz, dado que existe una fuerte competencia desleal, donde el cliente solo busca un producto barato para obtener mayor ganancia, sin importar la calidad del producto. Asimismo, debido a las observaciones, existen muchos establecimientos que ofrecen este producto, pero falsificado.

En conclusión, todos los productos mencionados cumplen con la variable utilidad por nuevo producto, obteniendo una utilidad mínima de 67% y máxima de 300%, pero vale mencionar que la inversión en el costo difiere, pues hay productos más costosos que otros. Asimismo, con respecto a la variable disponibilidad, existen productos, en el mercado, que son más ofrecidas debido a la mayor cantidad de establecimientos, como los focos ahorradores, pernos y los cables de luz, pero hay pocos establecimientos para la venta de carretilla, alicata y grifería. Los cables de luz y focos ahorradores no serán tomados en cuenta para la incorporación de nuevos productos, dado que hay varios establecimientos que falsifican dichos productos y la competencia desleal es muy alta. Sin embargo, los productos a ser tomado en cuenta para la incorporación serían la carretilla, alicata, grifería y pernos. Este último, pese a haber muchos establecimientos de venta, genera grandes ganancias, vendiendo a grandes volúmenes. Con respecto a la carretilla, si bien la inversión es más costosa y ocupa mayor

espacio, es tomado en cuenta por la rentabilidad y que hay pocos establecimientos. Por último, grifería y alicate generan buenas ganancias y no ocupan mucho espacio.

3. Análisis de Entrevistas

3.1. Entrevista con Expertos del Rubro (Eusebio Castillo y Dora Gamero)

En el caso de las entrevistas con expertos del rubro, éstas estuvieron enfocadas en poder recabar información, a partir de su experiencia en el rubro ferretero, acerca de la gestión de carteras de clientes y cuáles serían los productos que pueden incorporarse a la cartera que brinda la empresa Amparaylla (ver Anexos R, S).

Durante las entrevistas realizadas, ambos especialistas comentaron que, en ambas empresas en las cuales laboran, han decidido realizar la estrategia de gestión de carteras de clientes con el fin de saber las necesidades de sus clientes más importantes y poder satisfacerlas debido a que, según Dora Gamero, “los clientes son muy importantes para la empresa porque nosotros vivimos gracias a ellos” (comunicación personal, 30 de setiembre, 2017). Es así que, en ambos casos, se han desarrollado clasificaciones para sus clientes y nuevas áreas dentro de la empresa con el fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes más importantes (a nivel de ventas) de una manera más rápida y eficaz.

En el caso de la

, ambas empresas consideran variables particulares con el fin de clasificar a sus clientes. En el caso de Prodac, “existen los clientes VIP a los cuales se les brinda beneficios como precios diferenciados” (comunicación personal, 30 de setiembre, 2017) y, en otros casos, se les brindan capacitaciones como “BCE, lo cual significa excelencia comercial en Prodac, que sirve para potenciar a los clientes” (comunicación personal, 30 de setiembre, 2017). Asimismo, en el caso de Prodac, el desarrollo de la gestión de cartera de clientes también se puede apreciar en la generación de nuevas áreas o divisiones, dentro de la estructura de la empresa, con el fin de satisfacer de productos necesarios a los clientes más importantes. Es así que Prodac desarrolla, dentro de su organización, las divisiones de venta “PRODIMIN que vende a empresas mineras, PRODICOM que vende a comerciales mayoristas y Building que es de construcción” (comunicación personal, 30 de setiembre, 2017).

Es decir, según lo comentado por los expertos, la gestión de cartera de clientes es una estrategia que permite responder a las necesidades de sus clientes. Asimismo, la clasificación de éstos también permite a la empresa desarrollar nuevas áreas o divisiones, lo cual ayuda a las empresas a definir el perfil del cliente y el mercado objetivo en el cual desean incursionar.

Además, la gestión de cartera de clientes también permite generar estrategias de fidelización personalizadas como créditos, descuentos específicos o capacitaciones. Si bien, como comentan los expertos, la fidelización no solamente es generada a partir de brindar descuentos o créditos, sino que depende también de brindar calidad a sus productos o servicios, es bueno poder brindar beneficios a los clientes más importantes con la finalidad de que se sientan importantes para la empresa y que mantengan una relación a largo plazo con ésta. Como ejemplo, Ardiles brinda créditos a sus clientes "previa evaluación y de acuerdo a cada cliente" (comunicación personal, 03 de setiembre, 2017); es decir, los créditos dependen de la clasificación que le brinda la empresa.

Otro beneficio que se ofrece, comentado por el ejecutivo de ventas de Ardiles, son las promociones o precios específicos dependiendo de las categorías para los clientes; por ejemplo, "los clientes de tipo A tienen mayor número de promociones y precios específicos pues no podemos vender al mismo precio a un cliente que nos compra mucho más" (comunicación personal, 03 de setiembre, 2017).

Asimismo, esta gestión de cartera de clientes también permite generar nuevas oportunidades de negocio; por ejemplo, la gerente comercial de Prodac comenta que la empresa tuvo que adecuar ciertos productos a exigencias particulares de clientes para generar mayores ganancias. Por ejemplo, en Prodac "vendemos productos envasados (con un cierto peso o medida) para Sodimac y Promart y por esto cobramos más caro" (comunicación personal, 30 de setiembre, 2017).

En el caso de la incorporación de nuevo productos, se puede decir que es importante identificar el entorno del mercado donde se desea implementar estos productos. Según lo comentado por el ejecutivo de ventas de Ardiles Importo, una variable importante es la zona en la cual desea implementar los productos y es por esto que, en el caso de Ardiles, "la empresa ha hecho (un) análisis de cada zona donde comercializa" (comunicación personal, 03 de setiembre, 2017). Este análisis de mercado es importante para poder implementar las estrategias y, por lo tanto, muchas empresas designan recursos con el fin de conocer aún más el mercado al cual desean ingresar o incorporar productos en su cartera.

Por otro lado, al ser consultados con respecto a productos que Amparaylla podría introducir, nos comentaron que los productos tenían que generar un margen de ganancia que te permita mantener tus operaciones. Según la gerente comercial de la empresa Prodac, la empresa Prodac "siempre ha buscado el costo de reposición (...) este margen te da para solventar tus operaciones y este margen es por cada producto que comercializa la empresa y no por familia de

productos ” (comunicación personal, 30 de setiembre, 2017), por lo cual es importante que, en el caso de los nuevos productos a incorporarse en la cartera de Amparaylla, debe tomarse en cuenta los costos en los que incurre la empresa y establecer un margen de ganancia que permita mantener las operaciones.

Otro punto a resaltar, según lo comentado por el ejecutivo de ventas, es que si bien Ardiles importa productos de diversas marcas, "nos dimos cuenta que tener una marca propia genera un mayor margen de ganancia" (comunicación personal, 03 de setiembre, 2017). Es decir, las empresas en el mercado ferretero están dejando de ser solamente comercializadora y entienden que se puede cubrir las necesidades de los clientes a través de la elaboración de productos con una marca propia que genere una mayor ganancia para la empresa.

Esto también fue comentado por Gregorio Chillce, gerente general de Amparaylla, dado que en ciertos productos, como las drizas, “hay empresas que se especializan en la producción de drizas, las venden y generan mayor ganancia como Ropesa y Arquerito” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Sin embargo, en el caso de Amparaylla, no cuenta aún con el respaldo económico para poder incursionar en la elaboración de productos bajo una marca comercial dado que, para ingresar a producir bajo una misma marca propia, según Gregorio Chillce, es “costoso y requiere tener un conocimiento muy grande de los productos que quieren producir” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Pero es importante resaltar que la producción de productos bajo una marca propia genera una mayor ganancia y puede aportar, en un futuro, al crecimiento de la empresa cuando ésta posea la suficiente inversión y conocimientos sobre los productos.

En conclusión, según lo expuesto anteriormente con los expertos del rubro, pudimos apreciar que la estrategia mixta compuesta por la gestión de cartera de clientes y la incorporación de nuevos productos puede complementarse entre sí, con el fin de crecer en un mercado competitivo y dinámico como el rubro ferretero. A su vez, en el caso de Amparaylla, la gestión de cartera de clientes permitirá identificar características y necesidades específicas para que la empresa pueda, en conjunto con la incorporación de nuevo productos para la empresa, responder o satisfacer estas necesidades. Finalmente, es importante mencionar que, para realizar cualquier estrategia, se necesita realizar un análisis tanto interno (para la empresa) como del mercado.

3.2. Entrevista con Gerente General (Gregorio Chillce)

La finalidad de la entrevista realizada al Gerente General de Amparaylla, Gregorio Chillce, fue conocer a profundidad la empresa, su historia, si han planteado estrategias de crecimiento empresarial y cómo se encuentra actualmente en el mercado. Asimismo, se utilizará la información de sus principales productos, la actividad de comercialización, ingresos y costos en los que incurre la empresa.

Según lo conversado con el gerente general (ver Anexo T) se pudo apreciar que, en el caso de la estrategia de gestión de cartera de clientes, la empresa no cuenta con una planificación con respecto a éstos dado que en Amparaylla “vendemos a todo tipo de clientes que nos quiera comprar desde avícolas, empresas constructoras, mineras, granjas, personas naturales, ferreterías, entre otras” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017); por lo cual, la empresa no posee una clasificación de sus clientes que permita gestionar, según lo comentado en las entrevistas con expertos, estrategias para satisfacer las necesidades o emplear herramientas de fidelización hacia los clientes. Sin embargo, por la experiencia que tiene la empresa en el rubro, el gerente general tiene conocimientos de la forma en que compran sus clientes y realiza una clasificación, de manera empírica, de los mismos; esto se puede apreciar en que el gerente general comenta que “podemos decir por experiencia que las constructoras son las que más volumen compran y nosotros tenemos tiempo con ellas, por eso yo considero que son más fieles. Las avícolas son las empresas que si bien compran en diversas ocasiones, no siempre compran en gran cantidad, además no suelen comprar en un gran volumen” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017)

Por otro lado, la empresa inició sus operaciones con una diversidad de clientes desde avícolas hasta empresas mineras, pero en la actualidad “solo el 10 o 15% siguen siendo nuestros clientes porque, al pasar los años, hay muchas empresas que cambiaron de rubro o quebraron (...) otra gran parte de estos clientes se fueron a otras empresas” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Esto quiere decir que la tasa de retención de los clientes no ha sido la esperada y al estar en un mercado competitivo, como pudimos definir en el análisis del micro entorno, esto ocasiona la pérdida de clientes. Además, al ser consultado por las herramientas de fidelización que utiliza Amparaylla como los créditos a clientes, el gerente nos comentó que en Amparaylla “no brindamos créditos a nuestros clientes porque nos ha sucedido que muchos clientes te endulzan comprándote un año o dos pero cuando ya consiguen el crédito no pagan a tiempo o al final no pagan” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017), por lo cual entendemos que la empresa no busca retener clientes con créditos sino que busca la fidelidad a través de valores intrínsecos como el compromiso, calidad en sus productos, entre otros.

Otro punto a resaltar es que, en el caso de los clientes, la comunicación entre las empresas o el marketing de boca a boca es importante, en el caso de Amparaylla, dado que los clientes de Amparaylla “al ver nuestro compromiso comentan con otras empresas y van pasando la voz. Es más tenemos clientes que no los conocemos personalmente sino que realizan sus pedidos, depositan su dinero y nosotros realizamos el envío de su mercadería a tiempo” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Esto también permite que la empresa, al introducir nuevos productos dentro de su cartera de clientes, tendrá una buena aceptación, por parte de sus clientes actuales, dado el prestigio y la confianza que tienen sus clientes hacia Amparaylla. Con respecto al último punto, es bueno volver a mencionar la confianza, que ha generado la empresa en sus clientes, se da en un mercado competitivo y donde existe una competencia, en algunos casos, desleal donde “muchos negocios falsifican productos y los venden a menor precio” lo cual también “hace que nuevos clientes no vengan, por la desconfianza” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Ante esto la empresa, en los más de 10 años que se encuentra en el mercado ha “mostrado que los productos que vendemos son de confianza y calidad, por lo cual muchos de nuestros clientes vienen directo hacia nuestras tiendas” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017).

Por otro lado, en el caso de la competencia, al ser una empresa que comercializa diversas familias de productos para identificar a “los competidores (...) dependen de los productos. Por ejemplo, en lo que son drizas son muy pocos los que comercializan pero los (negocios) que venden lo hacen en grandes volúmenes (...) Por otro lado, en el rubro de protección (maniobras) tenemos competencia con Multilíneas en Maniobra que es una empresa que también es especialista en este tipo de productos” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017). Esto quiere decir que la empresa ha decidido ofrecer diversidad en su oferta de productos lo cual es un factor, según el análisis en las encuestas, que valoran sus clientes actuales. Por otro lado, se puede hacer hincapié en que “hay empresas que se especializan en la producción de drizas, las venden y generan mayor ganancia como Ropesa y Arquerito”. Esto indica que muchas empresas deciden dejar de lado la comercialización con el fin de especializarse en la elaboración de productos con una marca propia. Esta es una estrategia de crecimiento que no fue tomada en cuenta debido a que, según lo comentado anteriormente, “es muy alto y requiere de un conocimiento muy grande de los productos a producir” (comunicación personal, 30 de agosto, 2017).

En síntesis, según lo conversado con el gerente general de Amparaylla, podemos inducir que la empresa no cuenta con una gestión de cartera de clientes así como también posee problemas con respecto a satisfacer las necesidades de éstos pues en ciertos casos los clientes

consultan sobre ciertos productos que la empresa no comercializa lo que hace perder ventas potenciales y, a su vez, afrontar la amenaza de que los clientes puedan irse con otro proveedores. También, es importante recalcar que la tasa de retención de los clientes no es muy alta dado que entre el 10 a 15% de los primeros clientes han mantenido relaciones comerciales con la empresa.

Por otro lado, el gerente general es consciente de que se encuentra en un mercado donde existe una competencia fuerte y que, en ciertos casos, se presenta una competencia desleal que afecta a la llegada de nuevos clientes; sin embargo, los clientes han generado una confianza que le permite mantener un relación comercial a largo así como también le ha permitido aumentar nuevos clientes, a través del marketing de boca a boca, dado que sus cliente han recomendado la empresa a otras, las cuales han realizado sus pedidos con total confianza. Según lo comentado, incluso existen clientes que se encuentran fuera de Lima que han realizado pedidos a la empresa, han depositado el monto a pagar y han recibido su mercadería a tiempo. Esta confianza también se ve reflejada en las observaciones, pues según lo comentado anteriormente, existen clientes que se acercan a los locales de venta, compran la mercadería y se retiran del local indicando el lugar en donde se entregará el pedido y la boleta de venta.

4. Análisis integral sobre las herramientas utilizadas

Finalmente, dado el análisis de cada una de las herramientas utilizadas en el presente estudio, podemos brindar un análisis integral basándonos en los tres tipos de clientes, que según lo mencionado en el marco contextual, son los que mayor volumen de compra representan para la empresa Amparaylla:

En el caso de las ferreterías minoristas, según las observaciones, el comportamiento de estos clientes, tanto potenciales como actuales, es el de buscar diversos productos con el fin de hallar un mejor precio para poder generar un mayor margen de ganancia. Este comportamiento se confirma en las encuestas, dado que se pudo apreciar que los minoristas ferreteros consideran el factor precio como muy importante para la decisión de compra, por lo cual este comportamiento de búsqueda se da puesto que el precio es el factor más relevante. Asimismo, este factor precio y el comportamiento de búsqueda por parte de los clientes minoristas, ha logrado que muchos clientes hayan llegado a la empresa Amparaylla durante su búsqueda por conseguir un buen precio. Complementando el factor precio para la decisión de compra, se encontró que las empresas minoristas, tanto actuales como potenciales, consideran importante los descuentos que puedan proporcionar los proveedores y la variedad de los productos que pueden encontrar dado que les permite escoger entre diversas opciones de compra. Esto quiere

decir, que el cliente busca el mejor precio y tener varias opciones para poder elegir el producto que sea más rentable para comercializar. Asimismo, los factores como calidad y marca no son tan relevantes en la decisión de compra para este tipo de cliente puesto que los productos que adquieren sirven solamente para comercializar. Por otro lado, en las observaciones pudimos apreciar que el medio pago de los minoristas es el efectivo y, mayormente, van acompañados de otras personas y acumulan sus compras en un punto específico para poder tener mayor facilidad al momento de transportarlas. Asimismo, se observó que estos clientes invierten un mayor tiempo en realizar sus compras puesto que no cuentan con una lista de productos determinada a comprar, sino que realizan sus compras mediante la observación de productos en los locales de compras.

Por otro lado, en el caso de las ferreterías mayoristas, este tipo de empresas si bien toman el precio como un factor relevante para la decisión de compra, también toman en cuenta el stock con el cual cuenta la empresa dado que, como se pudo observar, este tipo de cliente buscan descuentos por volúmenes ya que compran una mayor cantidad de productos, ya que su nivel de rotación es mayor que el de los minoristas. Asimismo, este tipo de cliente consulta continuamente sobre descuentos en diversos productos con el fin de poder obtener un buen precio y poder generar un mayor margen. También se pudo observar que este tipo de cliente solicitaba el pago de su cuenta a través de tarjeta, lo cual no podía darse dado que Amparaylla no cuenta con este método de pago y los clientes tenían que salir del establecimiento para poder retirar el efectivo requerido a fin de realizar su compra, lo cual complicaba la venta. Sin embargo, se pudo encontrar que, al conocer a los dueños de la empresa Amparaylla, los clientes mayoristas actuales poseen un cierto nivel de confianza en realizar sus compras en la empresa dado que se pudo observar que, al realizar las compras, éstos suelen dejarlas en el establecimiento para seguir comprando.

Finalmente, por el lado de las empresas constructoras, según lo visto en las entrevistas, no se enfocan en el precio sino en la calidad y las certificaciones que tienen los productos dado que recurren a estos para sus operaciones. Asimismo, las empresas constructoras suelen ser influenciadas por la marca de un producto dado que consideran que éstas cumplen con los requisitos que necesitan (certificaciones) para poder utilizarlos en sus obras. Durante las observaciones, pudimos apreciar que las personas que se acercaban a comprar para las constructoras poseían una lista con los productos de una marca determinada para poder comprar de forma rápida.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se brindarán las conclusiones extraídas a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores y enfocados en la estrategia mixta propuesta. Como parte de las conclusiones, se revisará el marco conceptual y contextual con la finalidad realizar las conclusiones que se desprenden de la presente investigación.

- **1. Conclusiones**

- La competitividad y el dinamismo del mercado ferretero han ocasionado que la participación de Amparaylla haya disminuido, lo cual afecta su crecimiento y sostenibilidad. Ante esto, la presente investigación nace con el fin de formular una estrategia que permita el crecimiento de la empresa. Mediante un análisis del entorno y particularidades de Amparaylla se optó por una estrategia mixta, basada en la incorporación de nuevos productos para la gestión de la cartera de clientes.
- Amparaylla no cuenta con una correcta gestión de cartera de clientes, perdiendo la posibilidad de conocer, clasificar, monitorear y profundizar en el comportamiento de los mismos. Además, se ha podido apreciar que los clientes actuales de Amparaylla poseen diversos factores para la decisión de compra, debido a su rubro de negocio. En el caso de los clientes minoristas, éstos deciden su compra mayormente guiados por el precio. Por otro lado, los clientes mayoristas toman como factores relevantes la variedad y el precio. Finalmente, las empresas constructoras toman como factores de compras a la calidad y certificaciones de los productos.
- Asimismo, la incorporación de nuevos productos permite satisfacer las necesidades de cada cliente de la organización, ya sea constructora, minorista o mayorista ferretero, incrementando las ventas a partir de una gran gama de productos ofrecidos
- Amparaylla, al ser una mipyme familiar, cuenta con una estructura interna horizontal, lo cual le permite ser eficaz en la capacidad de respuesta que exige el mercado y adaptarse a nuevas estrategias.
- Debido a las altas tasas de interés que ofrecen los bancos y el contar con un poder de negociación medio con sus proveedores, la fuente de financiamiento que se adecua a la

empresa y una de las estrategias a implementar sería solicitar y gestionar líneas de créditos con los proveedores, los cuales cuentan con una menor tasa de interés.

- Dado que la empresa analizada desarrolla sus actividades en un centro ferretero y en zonas aledañas, Amparaylla tiene como ventaja encontrarse en el Centro Comercial Nicolini, dónde existe una gran concurrencia de diferentes tipos de clientes con intereses en los productos ferreteros.
- En base al análisis Porter, la inexistencia de barreras de entradas, genera una alta oferta de productos y una mayor competitividad dentro del mercado ferretero, el cual afecta el crecimiento de la empresa Amparaylla.
- Debido a que ciertos productos deben de cumplir con determinadas de normas para su uso en obras, es difícil que existan productos sustitutos que reemplacen dichos productos.
- El poder de negociación de los clientes es alto, debido que la empresa se desarrolla en un mercado con muchos competidores, lo cual aumenta el poder de negociación de los clientes pues deciden realizar la compra de productos en el punto de venta que le brinde mayor beneficio.
- El poder de negociación con los proveedores es medio, puesto que las compras en grandes volúmenes de Amparaylla permite obtener beneficio, como descuentos y ser primordial comparado con los otros clientes.

• 2. Recomendaciones

En este capítulo, se desarrollarán algunas recomendaciones que se desprenden de la investigación. Las recomendaciones se desprenden a partir de los siguientes puntos:

- Se recomienda incorporar un plan estratégico mixto a partir de la gestión de cartera de clientes e incorporación de nuevos productos en la empresa, debido a que se identificó a los tres tipos de clientes que generan alrededor del 50% de las ventas, según los datos brindados por la empresa, y por ello se debería enfocar en identificar las necesidades de dichos clientes con la finalidad de incorporar los productos requeridos por estos.
- En el caso de la incorporación de nuevos productos, la recomendación principal es implementar, a la cartera de productos que ofrece Amparaylla, los siguientes tipos de bienes ferreteros: grifería, carretillas, alicate y pernos. Además, se deberá tomar en cuenta las necesidades de cada cliente en la implementación de estos nuevos productos para la empresa; puesto que, los factores de compra son diferentes: calidad, precio, marcas, certificaciones, etc. A partir de los cuatro factores tomados en cuenta, se implementarían productos de griferías, carretillas, alicate y pernos de diversos precios, calidades, marcas, etc.
- Como complemento a lo anteriormente mencionado, se recomienda elaborar catálogos de productos para cada tipo de cliente con el fin de responder a sus necesidades específicas a través de la oferta de productos ofrecidos. Asimismo, en un futuro, se podría dividir el negocio enfocándose en cada uno de sus clientes (como lo mencionan sus proveedores): minoristas, mayoristas y de construcción.
- Según lo comentado en las conclusiones, la empresa Amparaylla ha logrado generar una confianza con sus clientes y éstos promocionan la empresa al recomendarla a otras personas (marketing de boca a boca) por lo que recomendamos que la empresa fomente este tipo de marketing con el propósito de conseguir la retención de clientes y, a su vez, incrementar las ventas a través de nuevos clientes.
- Por otro lado, dentro de las observaciones y entrevista con el gerente general de Amparaylla, pudimos apreciar que los únicos métodos de pago que se dan en la empresa son el pago en efectivo y el depósito a una cuenta bancaria. Sin embargo, pudimos apreciar a que algunos clientes, en su mayoría empresas ferreteras mayoristas, requieren pagar con tarjeta de crédito. Por ello, para no perder clientes y brindarles mayor seguridad con su dinero, se recomienda habilitar el medio de pago a través del POS que permitan optimizar los pagos y control de los productos vendidos.

- Además, si bien esta estrategia no forma parte de la investigación, se observó que algunas empresas han decidido implementar la estrategia de elaboración de productos propios con el fin de generar un mayor margen de ganancia y posicionamiento de una marca propia. En este aspecto, se recomienda a Amparaylla, en un futuro, explorar esta estrategia.
- Finalmente, dado que la falta de profesionalización ha sido uno de los factores por los cuales se ha afectado el crecimiento empresarial de Amparaylla, se recomienda incorporar progresivamente a profesionales que cuenten con experiencia en el rubro y puedan brindar capacitación a los trabajadores.



REFERENCIAS

- Álvarez, M. & Durán, J. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de políticas públicas*. San Salvador. Consulta: 2 de setiembre de 2017. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf
- ANDINA (2015). “BM: Perú tiene entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera”. *ANDINA*. Lima, 23 de junio. Consulta: 25 de junio. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bm-peru-tiene-entorno-legal-y-politico-muy-favorable-para-inclusion-financiera-562100.aspx>
- Andrade, M. (2014). Comentario del 10 de febrero a “Características de importancia de las pymes en la economía”. *Las Pymes Peruanas*. Consulta: 17 de noviembre de 2017. <http://peruvianpymes.blogspot.pe/>
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). “Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas”. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*. 16(28):43-56. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a03.pdf>
- Benguría, S., Martín, B., Valdés, M., Pastallides, P. & Gómez, L. (2010). *Observación: Métodos de Investigación en educación especial* [informe]. Consulta: 2 de setiembre de 2017. https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Bernete, F. (2013). “Análisis de contenido”. En MARÍN, Antonio y Alejandro NOBOA (coordinadores). *Conocer lo social: estrategias y técnicas de construcción y análisis de datos*. Madrid: Universidad Complutense, pp. 222-258. Consulta: 9 de setiembre de 2017. <http://eprints.ucm.es/24160/1/Bernete%20%282013b%29.pdf>
- Cambra, J (2005). Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional. *Revista de Dirección y Administración de empresas, número* (12), 174-181. Consulta: 15 de setiembre de 2017 https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12_10.pdf
- Carrió, J. & Consolación, C. (2006). La diferenciación como estrategia. *Estrategias de Marketing*. (218), 52-54. Consulta: 15 de setiembre de 2017 <http://pdfs.wke.es/9/6/0/4/pd0000019604.pdf>
- Castillo, N. (1999). *La investigación de mercados y su aplicación en una institución educativa*. Tesis de maestría en Administración con mención en Mercadotecnia. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad

- de Contaduría Pública y Administración. Consulta: 8 de mayo de 2017.
<http://eprints.uanl.mx/674/1/1020128410.PDF>
- Centro de Desarrollo de Industrias (2015). Perú se mantiene en la misma posición y continúa rezagado entre los países de la región. Reporte global de Tecnología de Información. Consulta: 12 de setiembre de 2017.
<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/index.html>
- Chanes, D. (2014). *La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito de IKEA* [informe]. Segovia. Consulta: 2 de setiembre de 2017.
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>
- Chapman, A. (2004). “Análisis DOFA y análisis PEST”. *En deGerencia.com*. Consulta: 12 de agosto de 2017.
http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA (2013). *Ley N. ° 30056*. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Lima, 2 de julio. Consulta: 21 de agosto de 2017.
http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02_30056_2966.pdf
- Constanza, P. (2001) *Pymes: relaciones laborales en las pequeñas empresas*. Buenos Aires: Universidad.
- Devoto, R. (s/f). *Análisis de la competencia con énfasis en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter*. Consulta: 4 de agosto de 2017.
<http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Apuntes-Docentes/ApunteDocenteAnalisisdelaCompetenciaenbaseaModelodelasFuerzasCompetitivasRD.pdf>
- Diario Gestión (2013). “Capeco: Demanda por materiales de construcción se dinamiza en las regiones”. *Diario Gestión*. Lima, 4 de octubre. Consulta: 18 de setiembre de 2017.
<https://gestion.pe/economia/capeco-demanda-materiales-construccion-dinamiza-regiones-49760>
- Diario Gestión (2017). “Gobierno creó fondo para subsidiar financiamiento productivo de las Mypes”. *Diario Gestión*. Lima, 22 de abril. Consulta: 19 de setiembre de 2017.
<https://gestion.pe/economia/gobierno-creo-fondo-subsidiar-financiamiento-productivo-mypes-133579>

- Soriano, C. (1990). *Estrategias de crecimiento con los productos existentes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, F. (2010). Gestionar el valor de la cartera de clientes. *Gestión de valor*, (256), 26-35. Consulta: 16 de mayo de 2017. <http://pdfs.wke.es/7/1/6/5/pd0000047165.pdf>
- Domínguez, A & Hermo, S. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC. Consulta: 22 de octubre de 2017. http://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf
- Easy Cencosud (2017). *Acerca de Easy*. Consulta: 15 de mayo de 2017. <https://www.easy.cl/es/easy-chile/acerca-de-easy>
- EAE Business School (2018). *Crecimiento empresarial: definición y modalidades. Internacionalización*. Consulta: 8 de enero de 2018 <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/crecimiento-empresarial-definicion-y-modalidades>
- El Comercio (2017). “Incendio en Las Malvinas: así funciona el negocio ilegal de fluorescentes bambas”. *El Comercio*. Lima, 7 de julio. Consulta: 5 de setiembre de 2017. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/incendio-malvinas-funciona-venta-fluorescentes-falsificados-440450>
- EOI (2005). *Barreras de crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación del empleo*. http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:20089/componente20088.pdf
- Fernández, S., Cordero, J. & Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva*. Madrid: ESIC.
- Flores, M. (2016). Tendencias en el sector ferretero. Mundo ferretero. Consultado el 20 de junio de 2017, en <http://www.mundoferretero.com.mx/index.php/ferreteria/item/383-tendencias-en-el-sector-ferretero>
- Foro Empresarial Impulsa (2013). Comentario del 14 de abril a “¿Por qué es importante gestionar la cartera de clientes?”. *Popular/Impulsa*. Consulta: 27 de junio de 2017. <http://impulsapopular.com/marketing/por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/>
- FOSS (2016). Comentario de 30 de diciembre a “Focos ahorradores: la importancia de su uso”. *FOSS*. Consulta: 12 de octubre de 2017. <http://fossmexico.com/focos-ahorradores-la-importancia-de-su-uso-2>

- Gestiopolis (2003). *¿Qué es la investigación de mercados?* Consulta: 13 de octubre de 2017. <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-investigacion-de-mercados/>
- Giurfa, G. (2012). Comentario del 6 de agosto de “Negocio de ferretería en el Perú”. *Ideas de Negocios Rentables*. Consulta: 17 de mayo de 2017.
<http://ideasdenegociosrentables hoy.blogspot.pe/2012/08/negocio-de-ferreteria-en-el-peru.html>
- Gómez, G. (2003). *La empresa familiar como espina dorsal del desarrollo económico*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Education.
- Indacochea, A. (2017). *La compra venta de empresas familiares* [diapositiva]. Consulta: 16 de junio de 2017.
http://agesp.com/wp-content/uploads/2017/06/Retos-de-las-Empresas-Familiares_Alejandro-Indacochea.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) – EY Guía de Negocios e Inversión 2015-2016. (2015). Gráfico del Día: ¿Cuánto pesa cada Sector en el PBI del Perú? Consultado: 12 de junio de 2017.
<http://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-pesa-sector-pbi-peru-194520>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2013). Micro, Pequeñas y medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. Nota de prensa. Consulta: 19 de junio de 2017.
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2017). Encuesta Mensual del Sector Servicios. Consulta: 16 de agosto de 2017.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-04-abril-2016.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2017). Encuesta Mensual del Sector Servicios. Marzo 2017. Boletín Estadístico. Año 3. Edición N°05 - mayo 2017.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-05-mayo-2017.pdf>
- Ipsos (2015). *Perfil de la Ferretería*. Consulta: 11 de enero de 2018.
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/201702/Ferreteria%20y%20Ferretero%202015.pdf>
- Kotler, P., & Kotler, M. (2014). *8 maneras de crecer*. Madrid: LID Editorial Empresarial

- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Granica.
- La República (2014). “Decomisan 50 toneladas de cables eléctricos falsificados en Las Malvinas”. *La República*. Lima, 16 de diciembre. Consulta: 28 de agosto de 2017.
<http://larepublica.pe/sociedad/841713-decomisan-50-toneladas-de-cables-electricos-falsificados-en-las-malvinas>
- La República (2015). “Las Pymes y la economía peruana”. *La República*. Lima, 19 de mayo. Consulta: 29 de agosto de 2017.
<http://larepublica.pe/impresia/economia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>
- Leiva, J. (2010). *Las empresas de crecimiento acelerado: ¿cómo se definen, por qué estudiarlas y qué las distingue en Costa Rica?* [Informe]. Cartago. Consulta: 19 de Junio de 2017.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5789/empresas-crecimiento-acelerado.pdf?sequence=1>
- Leach, P. (1996) *La empresa Familiar*. Barcelona: Granica.
- Lerma, A. (2004). *Guía para el desarrollo de productos. Una visión global*. México, D.F: Thomson.
- Lezama, C. (2015). “Perú liderará crecimiento del sector comercio en América Latina los próximos dos años”. *ANDINA*. Lima, 18 de febrero. Consulta: 15 de mayo de 2017.
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-liderara-crecimiento-del-sector-comercio-america-latina-proximos-dos-anos-543898.aspx>
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. & Larréché, J. (2007). *Administración de marketing: un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Pareja, Jorge (2015). Comentario del 12 de agosto a “El mercado ferretero peruano: una mirada al sector”. *Linkedin*. Consulta: 14 de setiembre de 2017.
<https://www.linkedin.com/pulse/el-mercado-ferretero-peruanouna-mirada-al-sector-jorge-pareja>
- Peñaranda, C. (2016). “Se abrirán 16 nuevos centros comerciales entre el 2016 y 2018”. *La cámara*. Lima, número 717, pp. 6-8. Consulta: 7 de octubre de 2017.
<https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion717/ed%20digital%20717.pdf>

- Pérez, F. (2005). La entrevista como técnica de investigación social. Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. *Extramuros*, 8, pp.187-210.
- Pérez, A. & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *Revista 3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*.1 (1), 2-17.Consulta: 15 de octubre de 2017.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817951.pdf>
- Peris, M., Rueda, C. & Benito, D. (2013).Matriz de Crecimiento Empresarial. *Universidad Politécnica de Valencia*. Consulta: 21 de setiembre de 2017.
<http://hdl.handle.net/10251/31220>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: PUCP.
- Porter, M. (2000).*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: Patria.
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). México D.F.: CECSA.
- Puerto, D. (2010).La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y gestión*. (28), 173-193. Consulta: 16 de octubre de 2017.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>.
- Rojas, Y. (2016). Comentario del 11 de enero a “¿Cuáles fueron los avances de ciencia y tecnología en Perú durante el 2015?”.*RPP Noticias*. Consulta: 11 de setiembre 2017
<http://rpp.pe/blog/innovados/hemos-avanzado-en-ciencia-y-tecnologia-noticia-928737>
- Schnarch, A. (2004).*Desarrollo de nuevos productos. Cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicio al mercado*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Stark, K. (2017). “Gestión de cartera de clientes”. En *EvaluandoCRM.COM*. Consulta: 24 de agosto de 2017.
<http://www.evaluandocrm.com/gestion-cartera-clientes/>
- Tapia Monzón, C. (2016) “Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferretería del mercado Las Malvinas de Chimbote, 2013” Tesis para Título Profesional en Administración. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote (ULADECH), Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Consulta: 14 de Enero de 2018.
<http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1395/ESTRATE>

GIAS_COMPETITIVIDAD_TAPIA_MONZON_CAROLAY_NARJHIR.pdf?sequence=1

TELESUR (2017). *Situación económica y social de Perú a un año del Gobierno de Kuczynski*. Consulta 11 de noviembre de 2017. <https://www.telesurtv.net/news/Situacion-economica-y-social-de-Peru-a-un-ano-de-Kuczynski-20170727-0066.html>

Torres, C., Montañez, J. & Giannini, R. (2012). *Análisis comparativo de competitividad de las MYPES y las grandes cadenas ferreteras*. Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM.

Trigoso, M. (2014). “El 75% de limeños que autoconstruyen tienen claro qué marcas comprarán”. *Diario Gestión*. Lima, 9 de setiembre. Consulta: 18 de setiembre de 2017. <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/75-limenos-autoconstruye-claro-marcas-compraran-70973>

Velázquez, A. (2010). *Las empresas familiares en México* [diapositiva]. Consulta: 22 de octubre de 2017. http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/articulos/Empresas_Familiares.pdf

Villafuerte, M. (2018). *Manual Autoformativo* (1ª ed.). Huancayo: Instituto de Educación Superior Tecnológica Continental. <http://https://es.calameo.com/read/003354746df4de6c2025c>

Zamudio, A. (2015). “Análisis del retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú”. *Sinergia e Innovación*. Lima, volumen 3, número 1, pp. 134-188. Consulta: 11 de junio de 2017. <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/414/374>

Zorrilla, J. (2004). Importancia de las Pymes en México y el mundo. En Gestipolis. Consulta: 25 de diciembre de 2017. <https://www.gestipolis.com/importancia-pymes-mexico-mundo/>

ANEXO A: Productos ofrecidos en cartera

Tabla A1: Productos actuales de Comercial Amparaylla

PRODUCTOS ACTUALES DE COMERCIAL AMPARAYLLA S.A.C.	
1. Alambre galvanizado	2. Gancho t/pera
3. Alambre recocido	4. Grapas
5. Alambre acerado	6. Grillete
7. Alambre de púas	8. Guardacabo
9. Arnés	10. Líneas de vida
11. Cable acero a/a	12. Malacate
13. Cable acero galv. a/c.	14. Malla galvanizada
15. Cable acero inox	16. Malla inoxidable
17. Cable acero t/boa	18. Malla zaranda
19. Cable forrado a/c 6x7	20. Malla electrosoldada
21. Cabo nylon	22. Malla mosquetero
23. Cadenas galvanizadas	24. Mosquetones
25. Cadenas grado 80	26. Ochos de aluminio
27. Cadenas inoxidable	28. Poleas
29. Clavos	30. Rafia
31. Conector de anclaje	32. Stretch film
33. Drizas	34. Tecle manual
35. Eslinga	36. Tecle ratchet
37. Faja c/ratchet	38. Templadores
39. Frenos	40. Tensor de carga
41. Gancho fijo	42. Winche
43. Gancho fijo	44. Gancho giratorio

ANEXO B: Clientes actuales de la empresa Amparaylla S.A.C.

Tabla B1: Clientes Actuales de Comercial Amparaylla

CLIENTES ACTUALES DE COMERCIAL AMPARAYLLA S.A.C.	
Torres Paredes Mary Luz	Agro inversiones Valle Y Pampa Perú S.A.
W & N Construcciones S.A.C.	Corporación Energy S.A.
Lavsa Corporation Sociedad Anónima	Gopapi Ejecutores S.R.L.
Fabrica & Servicios Renfer S.A.C.	Servicios Mecánicos Ind Avícola Eirl
Satelital Telecomunicaciones S.A.C.	Víctor Baltazar Santiago
Importaciones Lavsa S.A.	Agropecuaria Upb Word S.A.C.
Cercos Peruanos S.A.C.	Servimadera M & M Robles S.A.C
Distribuciones Ofertas S.R.L.	Negocios Ferreteros A Uno S.R.L.
Protmaster Equipos De Protección Y Rescate S.A.	Corea Perú S.A.C.
Distribuidora Y Electro Abigail S.A.C.	Bfj Ortega Servicios Generales E.I.R.L.
W & N Construcciones S.A.C.	Fierros Lino S.A.
Pacheco Concepción Jose Darío	Diaz Liman S.A.C
Inprecont Asb Eirl	Avícola Palmira E.I.R.L.
Kimberly Motors E.I.R.L.	Fbj Inversiones S.A.C.
Representaciones Ninanya S.A.C.	J.L.R. Corporaciones Generales S.A.C.
Jsb E.I.R.L.	De La Torre Calle Luis Enrique
Inversiones Cotrina & Torres S.R.L.	Sociedad Minera De R.L. Lúcumá Dorada
Consortio Fénix Servicios Generales S.A.C.	Safety & Tools E.I.R.L
Baca Gutierrez Hardy Alberto	Cnc Telecomunicaciones E.I.R.L
Ingenieros Y Técnicos Perez S.A.C.	Tarpuy & Suministros E.I.R.L.
Ymsa Construcciones S.A.C.	Electroferretero J Y D E.I.R.L.
Global Perla'S Car S.A.C.	Panel Shock S.A.C.
Servicios Corporativos Roluz E.I.R.L.	Fer P E Importaciones S.R.L.
Corporación Nylon S.A.C.	Servicio Y Construcciones J & C S.A.C.
Inversiones Unión Portillo E.I.R.L.	Madisco Eirl
Britlart Seguridad E.I.R.L.	Inversiones Barrios-Bautista E.I.R.L.
Balzola Perú S.A.C.	Caururo Chinchay Zonia Cirila
Ferrocentro Megafer S.A.C.	Inversiones Ser-Gel E.I.R.L.
Constructora Estrada E Hijos E.I.R.L.	Vicscon S.A.C.
Avícola Rio Azul S A	Avícola San Luis S.A.C
Quispe Rivera Irma	V & R Construcciones S.A.C.
Multinegociaciones La Fortaleza S.A.C.	Haya S.A.C.
Inveragro San Martin De Porrás S.A.C.	Encofrados Innova S.A.C.
Torres Paredes Mary Luz	Agroinversiones Valle Y Pampa Perú S.A.
W & N Construcciones S.A.C.	Corporación Energy S.A.

Lavsa Corporation Sociedad Anónima	Gopapi Ejecutores S.R.L.
Fabrica & Servicios Renfer S.A.C.	Servicios Mecánicos Ind Avícola Eirl
Satelital Telecomunicaciones S.A.C.	Víctor Baltazar Santiago



ANEXO C: Ventas en porcentaje por tipo de cliente

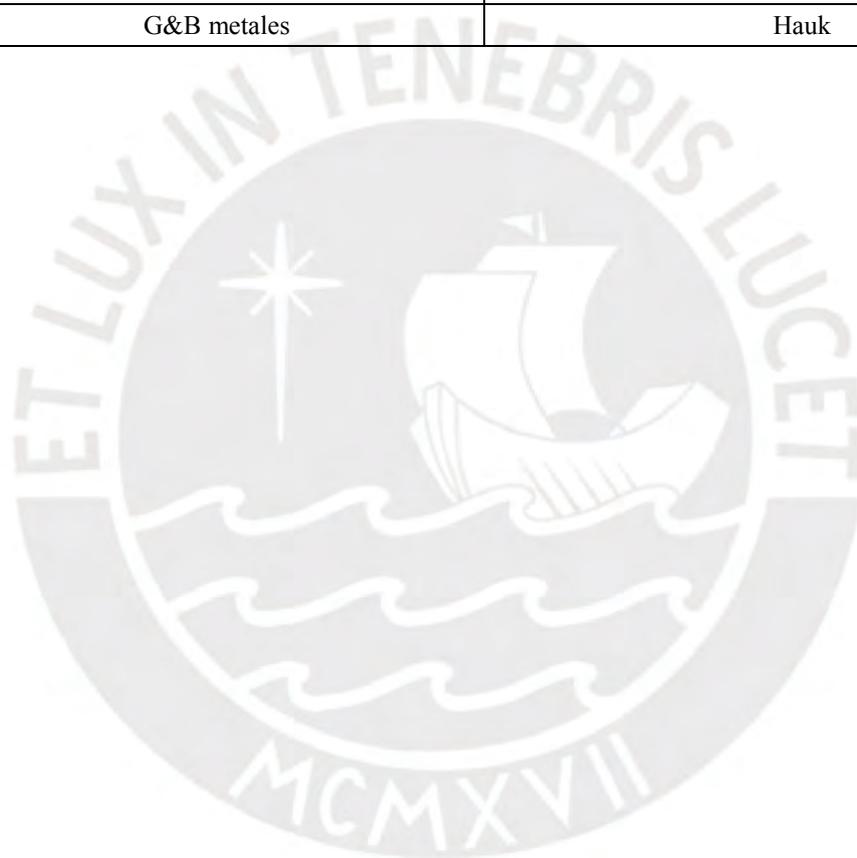
Tabla C1: Ventas en porcentaje por tipo de cliente

Tipo de CIHU	Porcentaje de compra	Tipo de cliente
Venta minorista de artículos de ferretería	18.88%	Cliente sector ferretero
Otros tipos de negocios al por menor	14.54%	Cliente sector ferretero
Venta Mayorista de materiales de construcción	9.66%	Cliente sector ferretero
Venta mayorista de otros productos	8.37%	Cliente sector ferretero
Construcción edificios completos	7.82%	Cliente sector construcción
Otras activid. de tipo servicio ncp.	4.74%	Otro
Otras actividades empresariales ncp.	3.76%	Otro
Fab. prod. metal uso estructural	4.40%	Otro
Activ. de arquitectura e ingeniería	2.73%	Cliente sector construcción
Otros tipos de venta al por menor	2.34%	Cliente sector ferretero
Cría de animales domésticos	2.10%	Otro
Transporte de carga por carretera	1.86%	Otro
Telecomunicaciones	1.82%	Otro
Fabricación de otros productos de metal no clasificado previamente	1.52%	Otro
Venta, mantenimiento y reparación motocicletas	1.06%	Otro

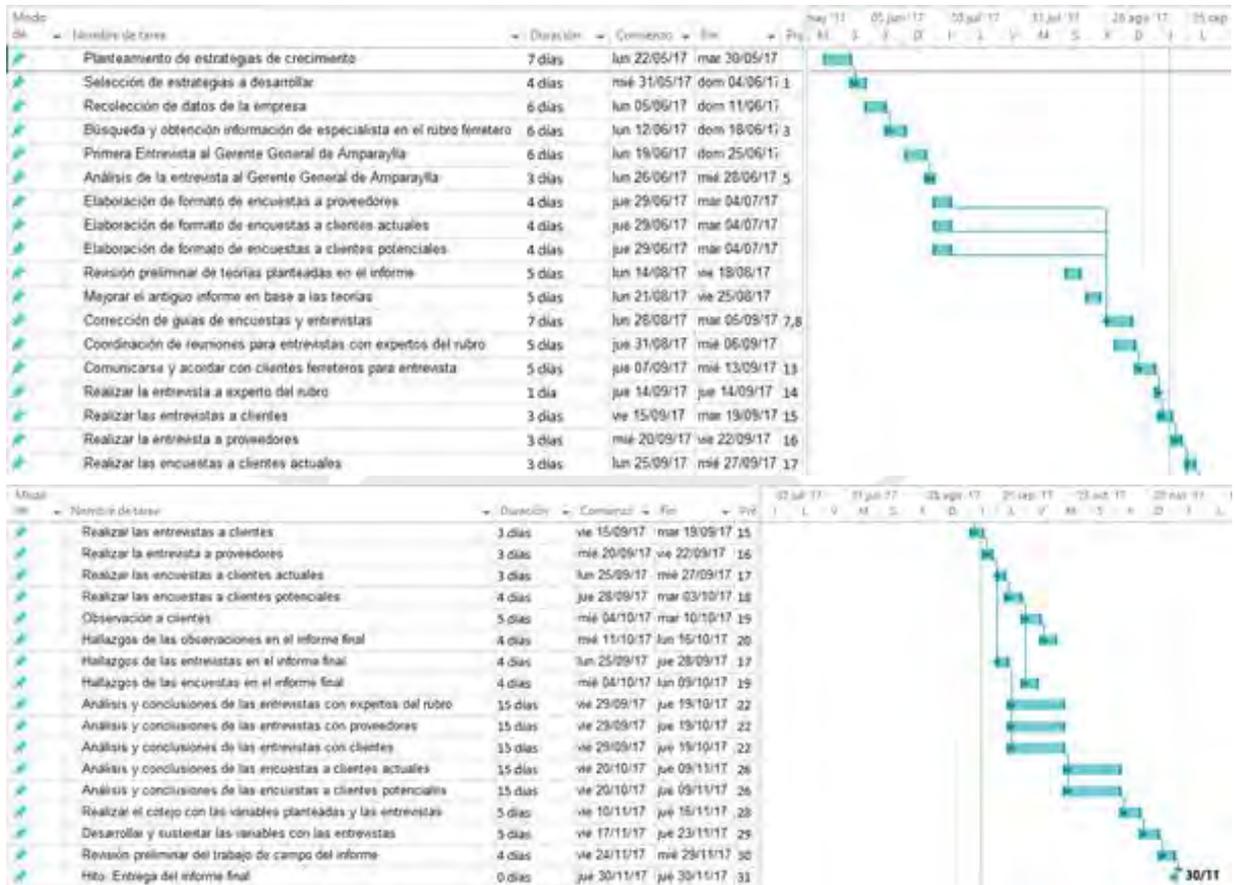
**ANEXO D: Principales proveedores actuales de la empresa
Amparaylla S.A.C.**

Tabla D1: Principales proveedores de Comercial Amparaylla

PRINCIPALES PROVEEDORES DE COMERCIAL AMPARAYLLA S.A.C	
La colonia. Fábrica de hilos	Hebei Bonroy
Prodac	Importaciones Gelco
Yoke	Plastindustria
Ardiles Import	Rumi Import
G&B metales	Hauk



ANEXO E: Diagrama de Gantt con el Cronograma de actividades (desagregado por semanas hasta diciembre 2017)



ANEXO F: Cálculo de la muestra de clientes actuales

Figura F1: Cálculo de la muestra de clientes actuales

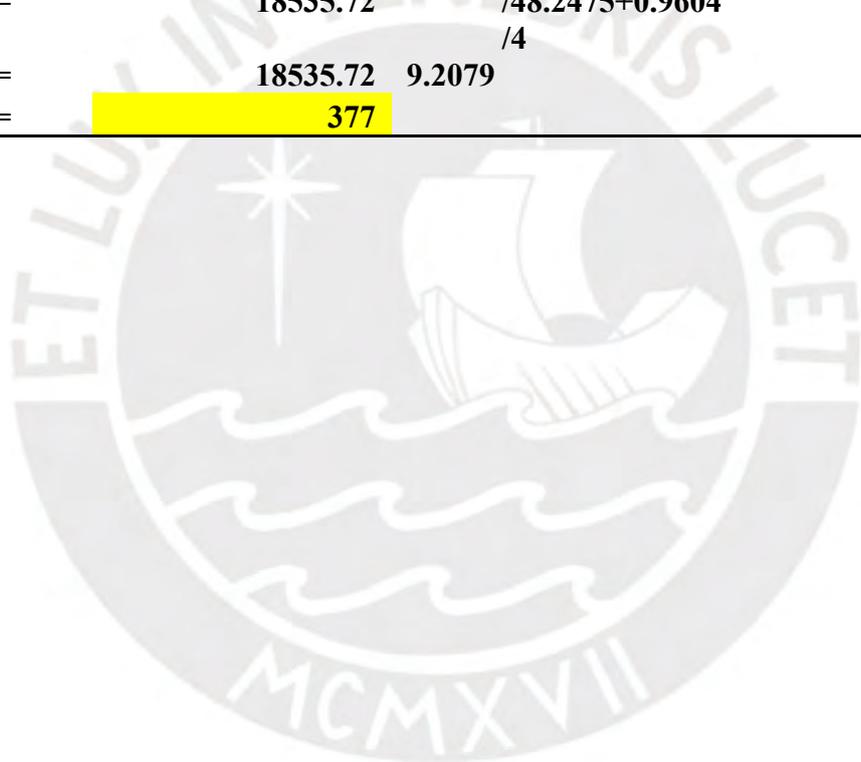
Cientes Actuales de Amparaylla		
Población		
finita(N)	3000	
Tamaño		
de la Muestra		
	n	
n=	$Z^2 p x q x N$	$/ e^2(N-1) + Z^2 p x q$
	$1.96^2 * 0.5 * 0.5$	
n=	$.5 * 3000$	$/ 0.05^2(3000-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5$
		$/ 7.4975$
n=	2881.2	+0.9604
		/
n=	2881.2	8.4579
n=	341	



ANEXO G: Cálculo de la muestra de clientes potenciales

Figura G1: Cálculo de la muestra de clientes potenciales

Cientes Potenciales de		
Amparaylla		
Población finita(N)	19300	
Tamaño de la Muestra	n	
n=	$Z^2 p x q x N$	$/ e^2(N-1) + Z^2 p x q$
	$1.96^2 * 0.5 * 0.5$	
n=	$5 * 19300$	$/ 0.05^2 (19300 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5$
n=	18535.72	$/ 48.2475 + 0.9604$
		$/ 4$
n=	18535.72	9.2079
n=	377	



ANEXO H: Guía de entrevista - Gerente General de Comercial Amparaylla S.A.C.

Nombre y cargo

Gregorio Chillce Canales, Gerente General de Comercial Amparaylla S.A.C.

Motivo de la entrevista

Comercial Amparaylla se dedica a la comercialización de productos ferreteros. La entrevista con el Gerente General aportará a la investigación en gran medida por ser el caso de estudio de la misma. A través de la entrevista se busca conocer a profundidad la empresa, su historia, estrategias de crecimiento empresarial y cómo se encuentra actualmente en el mercado. Se utilizará la información de sus principales productos, la actividad de comercialización, ingresos y costos en los que incurre la empresa. Además, se tomará información de los clientes que tiene la empresa y la relación con sus proveedores.

Guía de pautas

Presentación del entrevistador, Luis López Ismiño

Consentimiento informado

Permiso del entrevistado para grabación la entrevista

Explicación breve del tema central de la investigación

Inicio de las preguntas

Guía de preguntas

1. ¿Cómo se formó la empresa?
2. ¿Cuáles fueron los primeros productos que fueron comercializados por Amparaylla?
3. ¿Cuáles fueron sus primeros clientes?
4. ¿Cuáles de esos clientes han mantenido la relación comercial con Amparaylla hasta la actualidad?
5. ¿Cuántos años de operación tiene la empresa en el mercado?

6. ¿De qué departamentos del Perú son sus actuales clientes?
7. A partir de la pregunta anterior, ¿dónde se concentra el mayor número de ventas dentro del Perú? ¿Alguna zona específica?
8. ¿Qué familias de productos comercializan?
9. ¿Qué productos de cada familia son los que tienen mayor rotación?
10. ¿Cuáles son los productos que generan mayor margen de ganancia?
11. ¿Qué productos mayormente buscan los clientes y no encuentran en la empresa?
12. ¿Por qué no se ha incluido los productos mencionados en la pregunta anterior?
13. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sus principales clientes?
14. ¿Otorgan algún tipo de crédito a los clientes frecuentes?
15. ¿Cuáles son los beneficios que dan a sus clientes principales?
16. ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
17. ¿Realiza promociones para atraer más clientes?
18. ¿Ha pensado en comercializar sus productos por otros canales de distribución?
19. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
20. ¿La empresa posee alianzas estratégicas con alguno de sus proveedores?
¿Con qué proveedores?
21. ¿Cómo es la relación con sus proveedores? ¿Por qué?
22. ¿Cuáles son sus mayores competidores? Menciona al menos 3
23. ¿Cuáles son las características que lo diferencia de sus competidores?
24. ¿Cuál es el nivel de competencia en el mercado ferretero?
25. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

26. ¿Cuáles son los puntos en los que la empresa debe mejorar?
27. ¿Cuáles son sus estrategias a futuro para el crecimiento de la empresa?
28. ¿Alguna vez consideró tener un establecimiento de ventas en otros sectores comerciales en otros distritos?
29. ¿Usted tiene en consideración expandirse al interior del país?
30. ¿Usted cree que la empresa Amparaylla se debe mantener como una empresa familiar? ¿Por qué?
31. ¿Ha pensado en la profesionalización de la empresa?



ANEXO I: Guía de entrevista - Ejecutivo de ventas de Ardiles Import

Nombre y cargo

Eusebio Castillo, Ejecutivo de Ventas de Ardiles Import

Motivo de la entrevista

Ardiles Import es uno de los distribuidores más importantes del Perú en el rubro ferretero, y es uno de los principales proveedores de la empresa Amparaylla. La entrevista con el Ejecutivo de Ventas de este importante grupo de interés nos permitirá conocer a mayor detalle los requerimientos de las empresas mayoristas, como Amparaylla, y los productos con mayor rotación dentro de estas. La información extraída de esta entrevista será de vital importancia al momento de tomar decisiones en la extensión de cartera por el amplio conocimiento de las tendencias de productos que la empresa quiere implementar

Guía de pautas

Presentación de la entrevistadora, Melisa Chillece

Consentimiento informado

Permiso del entrevistado para grabación la entrevista

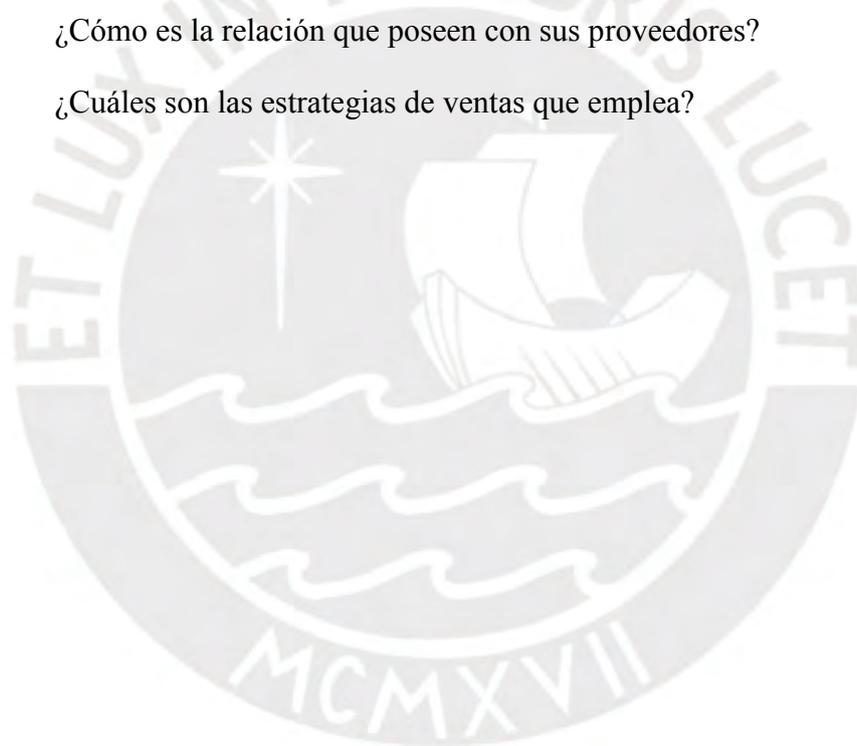
Explicación breve del tema central de la investigación

Inicio de las preguntas

Guía de preguntas

1. ¿Cuáles son los departamentos en los que comercializan dentro de Perú?
2. ¿Dónde se concentra el mayor número de ventas dentro del Perú?
¿Alguna zona específica?
3. ¿Qué familias de productos comercializan?
4. ¿Qué productos de cada familia son los que tienen mayor rotación?

5. ¿Cuáles son los productos que les generan mayor margen de ganancia?
6. ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿En qué ciudades se encuentran estos?
7. ¿Cuál es la frecuencia de compra de sus principales clientes?
8. ¿Otorgan algún tipo de crédito a los clientes frecuentes?
9. ¿Cuáles son los beneficios que dan a sus clientes principales?
10. ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
11. ¿La empresa posee alianzas estratégicas con sus proveedores? ¿Con qué proveedores?
12. ¿Cómo es la relación que poseen con sus proveedores?
13. ¿Cuáles son las estrategias de ventas que emplea?



ANEXO J: Guía de entrevista - Gerente Comercial de Prodac

Nombre y cargo

Dora Gamero, Gerente Comercial de Prodac

Motivo de la entrevista

Prodac es una empresa dedicada a la producción productos de acero, está dirigido a diversos sectores como minería, infraestructura, agropecuario, construcción y ferretero. Asimismo, es uno de los principales proveedores de la empresa Amparaylla, pues dentro de los productos que comercializa esta, el 50% aproximadamente son productos Prodac.

La información extraída de esta entrevista será de vital importancia al momento de tomar decisiones en la extensión de cartera que la empresa quiere implementar, por las relaciones que la empresa actualmente posee con Prodac y las oportunidades de negocio que pueden aparecer al desarrollarse la estrategia.

Guía de pautas

Presentación de los entrevistadores, Cristhiam Mimbela y Melisa Chillce R.

Consentimiento informado

Permiso del entrevistado para grabación la entrevista

Explicación breve del tema central de la investigación

Inicio de las preguntas

Guía de preguntas

1. ¿Cuáles son los departamentos en los que comercializan dentro de Perú?
2. ¿Dónde se concentra el mayor número de ventas dentro del Perú?
¿Alguna zona específica?
3. ¿Qué familias de productos comercializan?

4. ¿Cuál de los sectores a los que se dirigen sus productos tiene mayores ventas?
5. ¿Qué productos de cada familia de productos son los que tienen mayor rotación?
6. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor margen de ganancia?
7. ¿Quiénes son sus principales clientes?
8. ¿Qué nivel de frecuencia de compra poseen sus principales clientes?
9. ¿Otorgan algún tipo de crédito a los clientes frecuentes? ¿Cómo lo realizan?
10. ¿Cuáles son los beneficios que dan a sus clientes principales?
11. ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
12. ¿La empresa posee alianzas estratégicas con sus clientes? ¿Con qué clientes?
13. ¿Cómo es la relación que poseen con sus clientes?
14. ¿De qué manera distribuye sus productos?

ANEXO K: Guía de observación – Clientes actuales

1. Datos generales

Lugares	<p>Establecimientos de ventas de la Empresa Amparaylla.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Av. Argentina nro. 215 int. r1 c.c Nicolini Lima - Av. Argentina nro. 215 int. aw18 Lima - Av. Argentina nro. 215 int. q2b Centro Comercial Nicolini (pasaje 9) Lima
Fecha	<p>Lunes 02/10/2017 – sábado 07/10/2017. Entre las 10 a.m. y 4 p.m.</p> <p>Se eligió este horario por la concurrencia de clientes en la mañana para el pedido de productos y, en muchos casos, el recojo de los pedidos por la tarde.</p>
Número de observaciones	Cinco

2. Características de la observación

Objetivo	Conocer qué factores influyen en la decisión de compra de los clientes de Ferreterías minoristas, mayoristas y los del Sector Construcción.
Fenómeno a observar	Ingreso de los clientes al local, las maneras en que se realizan los pedidos, empaquetado y despacho de pedido. Se deberá tomar principal atención a las necesidades de productos del cliente y la satisfacción de las mismas por la oferta de la empresa.
Tipo de observación	Observación no participante
Procedimiento	Cada observador visitará un establecimiento de la empresa. Asimismo, los observadores llevarán a cabo el registro de observaciones mediante notas.
Forma de registro	Fotos / Notas

3. Aspectos a observar

	Observación:
Forma de Pedido de Clientes	
Modo de compra (cliente)	
Recojo de pedidos (cliente)	
Método de pago (cliente)	



ANEXO L: Guía de observación – Clientes potenciales

Lugares	Centro comerciales ferreteros alrededor de la empresa Amparaylla: - Centro Comercial “Nicolini” - Centro Ferretero “Plaza Ferretero” - Centro Ferretero “La Bellota” - Centro Ferretero “Las Malvinas”
Fecha	Lunes 09/10/2017 – sábado 14/10/2017. Entre las 10 a.m. y 4 p.m. Se eligió este horario por la concurrencia de clientes en la mañana para el pedido de productos y, en muchos casos, el recojo de los pedidos por la tarde.
Número de observaciones	Cinco

2. Características de la observación

Objetivo	Conocer las necesidades de los clientes de ferreterías minoristas, mayoristas y del Sector construcción del mercado ferretero que son satisfechas por los competidores de la empresa Amparaylla S.A.C.
Fenómeno a observar	Observación de los productos ferreteros que no se comercializan aún en la empresa Amparaylla y son frecuentemente demandados en el mercado ferretero.
Tipo de observación	Observación no participante
Procedimiento	Cada observador visitará un establecimiento de la empresa. Asimismo, los observadores llevarán a cabo el registro de observaciones mediante notas.
Forma de registro	Notas

3. Aspectos a observar

	Observación:
Forma de Pedido (Clientes Potenciales)	
Productos más demandados (Clientes Potenciales)	
Recojo de pedidos (Clientes Potenciales)	
Método de pago (Clientes Potenciales)	

ANEXO M: Guía de encuestas a clientes actuales

Buenos días/tardes, mi nombre es (nombre del encuestador), estudiante de la Facultad de Gestión de la PUCP. La presente encuesta es anónima con la finalidad de conocer las necesidades no atendidas de los clientes al recurrir a la empresa ferretera Comercial Amparaylla S.A.C. La información obtenida será utilizada de manera confidencial, con fines netamente académicos en el estudio de mercado ferretero. Las preguntas que vamos a formular no tienen respuestas correctas ni erradas.

Agradecemos su tiempo y respuesta a las siguientes preguntas.

1. ¿A qué se dedica la empresa, donde usted labora?

- a. Empresa Ferretera Minoristas
- b. Empresa Ferretera Mayoristas
- c. Empresa del Sector Construcción
- d. Otro: _____

2. ¿Qué cargo tiene dentro de la organización?

—

3. ¿Dónde se encuentra ubicada la organización? Especificar distrito

—

4. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa Comercial Amparaylla S.A.C.?

- a. Recomendaciones

- b. Buscando productos específicos
- c. Vio la marca en algún lugar y quiso acudir a la tienda
- d. Otros, especificar _____

5. ¿Qué productos usted compra en la tienda?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

6. En un mes aproximadamente, ¿Con qué frecuencia acude a comprar productos a Comercial Amparaylla S.A.C.?

Anotar el número de veces al mes

1	2	3	4	5	6	Otr as:
---	---	---	---	---	---	------------

7. ¿Qué factores toma en cuenta para determinar la buena calidad de un producto?

- a. Marca del producto
- b. Precio de producto
- c. Durabilidad del producto
- d. Otros, especificar: _____

8. ¿Cuáles son las principales razones por las que prefiere usted acudir a este establecimiento? Elegir 3 opciones.

- a. Buena calidad en los productos
- b. Precio de los productos
- c. Existen promociones
- d. Variedad de productos
- e. Cercanía con el centro laboral
- f. Otros, especificar:

9. ¿Alguna vez, no encontró todos los productos que necesitaba en la tienda “Amparaylla”?

Marcar: (Sí) (No)

¿Cuáles?

10. ¿Qué productos, los cuales compra frecuentemente, le gustaría encontrar en la tienda?

11. ¿Cuáles son sus marcas preferidas respecto a los productos mencionados en la pregunta anterior?

12. Si no encuentra su marca favorita, ¿cuáles son sus otras opciones?

a. _____

b. _____

13. Considera usted que la empresa cuenta con los stock suficientes para atender sus requerimientos.

Marcar: (Sí) (No)

14. Mensualmente, ¿Cuál es el valor en soles de sus compras aproximadamente?

15. ¿Considera que los precios de los productos de Comercial Amparaylla son adecuados?

a. Sí

b. No

¿Por qué?

16. Del 1 al 5, siendo uno muy malo y 5 muy bueno, cómo califica los servicios complementarios ofrecidos por la empresa.

a. **Empaquetado**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b. **Despacho de productos**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



ANEXO N: Guía de encuestas a clientes potenciales

Buenos días/tardes, mi nombre es (nombre del encuestador), estudiante de la Facultad de Gestión de la PUCP. La presente encuesta es anónima con la finalidad de conocer las necesidades de los clientes en el Rubro Ferretero. La información obtenida será utilizada de manera confidencial, con fines netamente académicos en el estudio de mercado ferretero. Las preguntas que vamos a formular no tienen respuestas correctas ni erradas.

Agradecemos su tiempo y respuesta a las siguientes preguntas:

1. **¿A qué se dedica la empresa donde usted labora?**

2. **¿Qué tipo de empresa es?**

- a. Empresas Ferreteras Minoristas
- b. Empresas Ferreteras Mayoristas
- c. Empresas del Sector Construcción
- d.

Otro:

3. **¿Qué cargo tiene dentro de la empresa a la que representa?**

—

4. **¿Dónde se encuentra ubicada la empresa? Especificar distrito**

—

5. **¿Cuál es el lugar frecuente de compra?**

- a. Cadenas ferreteras (Promart, Sodimac, Maestro, Casinelli)
- b. Centros ferreteros (Las Malvinas, Tomas Marsano, Paruro-Azángaro, Zárate, Palao, Tingo María y Villa el Salvador)
- c. Ferreterías de ventas al por mayor
- d. Otros, especificar:

¿Por qué? _____

6. **En el último mes, ¿Qué tipo establecimiento ferretero ha acudido, a comprar?**

- a. Cadenas ferreteras (Promart, Sodimac, Maestro, Casinelli)
- b. Centros ferreteros (Las Malvinas, Tomas Marsano, Paruro-Azángaro, Zárate, Palao, Tingo María y Villa el Salvador)
- c. Ferreterías de ventas al por mayor
- d. Otros, especificar:

7. **En dicha ocasión, ¿Qué producto(s) adquirió?**

8. **En dicha ocasión, ¿A cuánto ascendió, en soles, el importe comprado?**

9. ¿Cuál(es) es (son) el producto(s) que compra con mayor frecuencia?

Especificar frecuencia:

10. ¿Usted recomienda a sus clientes alguna ferretería en particular para realizar las compras?

a. Sí, ¿Cuál(es)?

b. No

11. ¿Qué es lo que más valora al comprar en la ferretería que usted recomienda?

12. ¿Qué nivel de importancia le da usted a los siguientes factores de compra?

Precio

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

Calidad del producto

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

Ubicación del local

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

Marca del producto

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

Buena atención

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

Variedad de productos

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

Otro, especificar: _____

Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
----------------	------------	-----------------	-----------------

DATOS DE CONTROL

Entrevistador: _____

Fecha:

ANEXO Ñ: Matriz de consistencia

Tabla Ñ1: Matriz de Consistencia

Analítico	Problemas específicos	Objetivos empíricos	Hipótesis empíricas	Variables específicas	Preguntas específicas (por cada variable)	Técnicas de recolección de información y actores vinculados
1. Macro - entorno y micro-entorno de la organización	Carencia de conocimiento del macro - entorno y micro entorno de la organización	Realizar un diagnóstico del Macro - entorno y Micro - entorno de la organización	Macro - entorno y Micro - entorno favorable para el crecimiento de la organización	Aspectos Políticos	¿Qué normativas y políticas públicas se han dado en el sector?	Información Secundaria
				Aspectos Económicos	¿Cuál es la importancia del sector ferretero en la economía?	
				Aspecto Social	¿Qué impacto ha causado el sector ferretero en la sociedad?	
				Aspecto Tecnológico	¿Qué cambios tecnológicos se dan actualmente en el rubro ferretero?	
				Aspecto Medioambiental	¿Qué aspectos medioambientales se ven impactados por el rubro ferretero?	
				Aspecto Legal	¿Qué regulaciones tiene el sector ferretero?	
				Relación con competidores	¿Cuál es la relación con sus competidores?	

				Relación con consumidores	¿Qué tipo de relación tiene con sus consumidores?	
				Relación con colaboradores	¿Qué tipo de relación tiene con sus colaboradores?	
				Relación con proveedores	¿Qué tipo de relación tiene con sus proveedores?	
				Productos sustitutos	¿Qué productos sustitutos tienen oferta de la organización?	Información secundaria
				Amenazas	¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la empresa?	Información secundaria
				Fortalezas	¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa?	Entrevista
				Debilidades	¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa?	
				Oportunidades	¿Cuáles son las oportunidades que brinda el sector a la empresa?	Información secundaria
2. Requerimientos no atendidos de los clientes de la empresa	En la empresa Amparayl la existe demanda de clientes no satisfecha y no se sabe con precisión cuáles son los productos que atenderían esas	Identificar los requerimientos no atendidos de los clientes de la empresa	Los requerimientos no atendidos de los clientes serán dirigidos principalmente para los tipos de clientes de ferreterías y construcción, por ello, los productos a incorporar pueden ser herramientas	Productos demandados	¿Qué tipo de productos son los que requieren los clientes actuales?	Entrevista - Encuestas - Observación

	demandas		de construcción y artículos de limpieza			
				Productos ofrecidos por la empresa	¿Cuáles son los sectores que se atienden con los productos actuales?	Entrevista
				Productos ofrecidos por la competencia	¿Qué productos ofrecidos por la competencia podrían ser incorporados a la cartera de los productos?	Encuesta - Observación
				Productos con mayor rentabilidad	¿Cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad?	Entrevista
3. Productos a comercializarse tomando en cuenta las exigencias del mercado	Carencia de conocimiento de la demanda no atendida por la organización	Identificar y analizar productos que puedan comercializarse, tomando en cuenta las exigencias del mercado	Se identificaron productos como herramientas de construcción y artículos de limpieza para la comercialización de la empresa, tomando en cuenta la demanda de los clientes potenciales.	Solvencia económica de la empresa para el abastecimiento de productos demandados	¿Qué tan preparada económicamente está la organización para incorporar nuevos productos en su cartera de productos?	Entrevista
				Capacidad física de la empresa para el abastecimiento de productos demandados	¿Cuán preparada está la empresa para almacenar los productos requeridos por sus clientes?	Entrevista

				Accesibilidad a los productos demandados	¿Cuán accesible son los productos demandados para la empresa?	Investigación - Encuesta - Entrevista
				Características de los productos demandados	¿Cuáles son las características de los productos que demandará la empresa?	Investigación - Encuesta
4.Revisar modelos de crecimiento empresarial y elegir el más idóneo a la realidad del caso	La organización no cuenta con una estrategia sólida de crecimiento o empresarial que no le permite continuidad de las ventas, evitando un desarrollo sostenible en el tiempo.	Analizar y elegir qué modelo o modelos de crecimiento empresarial es el más adecuado para ser aplicada como estrategia en la organización Amparaylla	Se puede emplear una estrategia mixta para conseguir el crecimiento empresarial, la cual está conformado por dos tácticas o componentes	Fidelidad	¿Cuán importante son las relaciones de largo plazo entre su cliente? ¿Cuánto tiempo lleva con ese cliente?	Entrevista
				Rentabilidad	¿Cuántos años de relación comercial tienen con las empresas que actualmente son sus clientes? ¿Cuántos años de compra tienen sus principales clientes con Amparaylla?	Entrevista
				Margen de ganancia	¿Cuál es el margen de utilidad que calcula por la inversión de ciertos productos?	Entrevista
				Disponibilidad	¿Cuenta con el espacio y recursos financieros para ampliar la cartera de	Entrevista

					productos?	
--	--	--	--	--	------------	--



ANEXO O: Registro de Observación no Participante - Clientes Actuales



ANEXO P: Registro de Observación no Participante - Clientes Potenciales



ANEXO Q: Lista de artículos elegidos

PRODUCTOS MÁS ELEGIDOS POR CLIENTES ACTUALES	PORCENTAJE	PRODUCTOS MÁS ELEGIDOS POR CLIENTES POTENCIALES	PORCENTAJE
LENTES	3.19%	BRAZO DE DUCHA	3.42%
TALADRO	3.19%	CADENA CROMADA	3.42%
ALICATE DE CORTE	3.72%	BARNIZ	3.73%
DESARMADOR	3.72%	ATORNILLADOR	3.73%
CERRADURA	3.72%	CABLE DE LUZ	4.35%
MOTOR	3.72%	ARMELLA	4.35%
CARRETILLA	3.72%	BROCA ACERO	4.35%
BOTAS	4.26%	ALICATE DE CORTE	4.66%
MAMELUCO DE SEGURIDAD	4.26%	FOCO	4.66%
PALA CUCHARA	4.26%	CANDADO	4.66%
GRIFERÍA	5.32%	PERNO	4.97%
CABLE DE LUZ	5.85%	CASCO	5.28%
TUBO DE PVC	6.38%	CERRADURA	5.90%
FOCO	6.91%	GRIFERÍA	6.21%
PERNO	7.45%	CARRETILLA	7.76%



ANEXO R: Entrevista a Eusebio Castillo – Representante de ventas Ardiles Import

Entrevista a Eusebio Castillo – Representante de Ventas Ardiles S.A.C.	
Tema	Descripción
Ardiles Import	En el caso de provincias, Arequipa es la zona donde se comercializa más. Esto se debe a la cantidad de la población. Después de Lima, es nuestro principal mercado. En el caso de la Selva, Loreto y en el Norte, Chimbote. Mayormente, la demanda en el norte se debe a actividades como agricultura y minería.
	La familia de productos que comercializamos depende de los rubros. Por ejemplo, en el rubro construcción, vendemos picos, palas, carretillas y combas; en ganadería, malla ganadera, cuadrada y en agricultura, mangueras y ductos para el riego. Nosotros vendemos general (todo tipo de producto) y lo vendemos a las empresas mayoristas final que se dedique a la construcción o empresas.
Clientes	En el caso de los clientes, la empresa clasifica a sus clientes "de una forma diferente. Por lo cual, tenemos clientes A, quienes son clientes mayoristas y, al mes, compran una o dos veces". A su vez, toman en cuenta la cantidad a comprar por lo cual "los clientes A se consideran a los que compran en grandes cantidades, hablamos de unos 20 a 25 mil". Este número de clientes son considerables pues "en porcentaje, hablamos del 20% de nuestros clientes". Por otro lado, los "clientes B, quienes son clientes mayoristas que compran una vez por mes y en la categoría C son clientes que compran esporádicamente cada 3 meses". En el caso de Comercial Amparaylla es cliente A. Lima es una plaza principal para los comercios ferreteros puesto que "en Lima se encuentran la mayor cantidad de clientes tipo A y en provincias solamente son un 5% del total de clientes A".
	"Lima es una vitrina del mercado. Tenemos dos puntos principales como Paruro (centro de lima) y Malvinas. No tenemos un punto de venta directo sino usamos a nuestros clientes como distribuidores.
	Como parte de su estrategia para retener a sus clientes, la empresa brinda créditos "previa evaluación y de acuerdo a cada cliente". En este caso, la empresa verifica "si el cliente no tiene problemas en sus estados financieros y en la SUNAT, dependiendo de cómo trabaja la empresa". Este beneficio no es exclusivo puesto que, según Eusebio Castillo, "entregamos créditos a los clientes B y C depende solamente de la evaluación".
	Uno de los beneficios más relevantes es que "Ardiles saca promociones o precios específicos dependiendo de las categorías para los clientes. Los clientes de tipo A tienen mayor número de promociones y precios específicos. No podemos vender al mismo precio a un cliente que nos compra mucho más".
	Para Ardiles Import, una de las estrategias para fidelizar es "con el servicio al cliente, (puesto que) nuestro servicio es como máximo 24 horas. Es decir, nosotros garantizamos a nuestros clientes que el pedido que haces debes tenerlo al día siguiente".
Tendencia de Productos	La venta de los productos depende de la zona. Ante esto, "la empresa que ha hecho análisis de cada zona donde comercializa". En el caso de la Selva, "la mayor parte de las ventas corresponde a aparatos eléctricos como luminarias, ventiladores, etc. En el caso de Chimbote, construcción y agricultura; por el lado del Norte, palas, picos, alambre de púas y mallas ganaderas. En el sur las ventas son similares al norte". Si bien se aprecia que existen patrones de venta, según la ubicación de las empresas, "Ardiles es una empresa que vende ferretería en general".

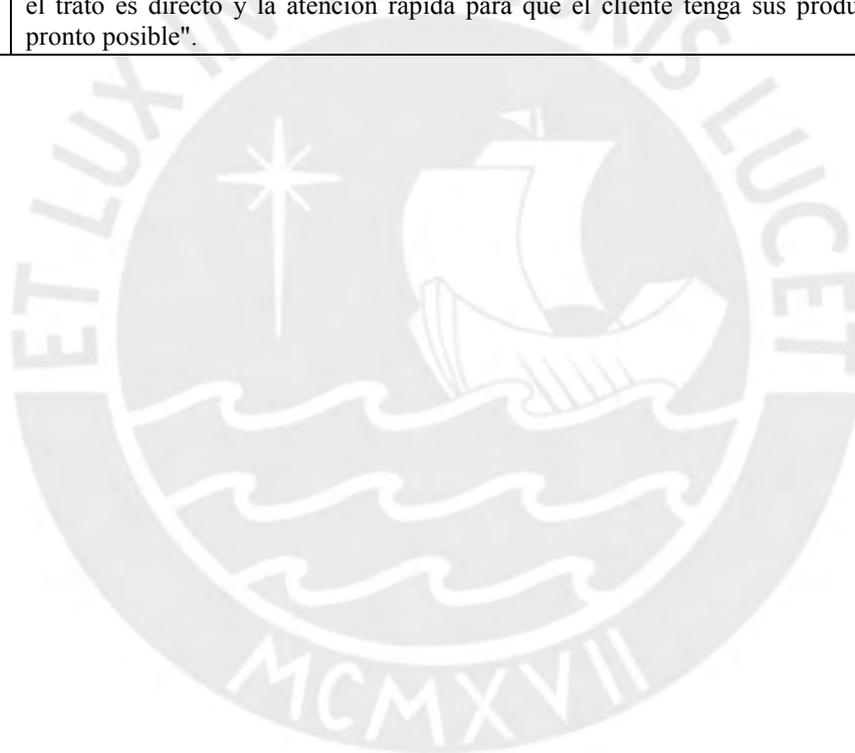
	<p>En el caso de Arequipa, "tenemos una sucursal debido a la magnitud de la demanda. El 40 % de ventas es por parte de las pinturas en spray". A su vez, "el sector de construcción es importante en nuestras ventas".</p>
	<p>El mayor margen de ganancia "corresponde a las pinturas y grifería". En el caso de Grifería, los productos más rentables son "compuertas, válvulas de riego, productos grandes de grifería". Por el lado de pinturas, la empresa, ha creado Knauf "su marca propia de Ardiles". Por parte de válvulas de grifería, "se creó la marca C&A". Si bien, Ardiles importa productos de diversas marcas, "nos dimos cuenta que tener una marca propia genera un mayor margen de ganancia, por lo cual "se manda a fabricar en China con la marca que es de la compañía"</p>



ANEXO S: Entrevista a Dora Gamero – Gerente Comercial de Prodac

Entrevista a Dora Gamero, Gerente Comercial de Prodac	
Tema	Descripción
Prodac	Prodac abarca a nivel nacional por lo cual cuentan con fuerzas de venta, tanto en las mismas provincias y personal que se encarga de ir a diversos lugares. Actualmente, forma parte de una corporación transnacional de origen belga. Por lo cual, se ha podido expandir a otros lugares. "Actualmente, manejamos productos en diversos lugares con proyección, como el mercado de Bolivia. México, Puerto Rico, Guatemala."
	En el Perú, Prodac tiene una fuerte presencia específicamente "en la zona sur como Juliaca, Puno y Arequipa. Esto se debe a que las empresas como mineras o constructoras se encuentran produciendo más". Es por esto que Prodac ha decidido gestionar su cartera de clientes. Así, "tiene diversas áreas como Prodimin que vende a empresas mineras, Prodicom que vende a comerciales mayoristas y Building que es de construcción". Prodac también diversifica sus productos enfocándose en sus clientes, puesto que, según su gerente comercial "vendemos a productos envasados Sodimac y Promart y por esto cobramos más caro".
Productos Actuales	"Actualmente, Prodac posee una gama de productos que es diversa". Como una observación, "el producto que factura más es la gama de recocido y clavos". Para la gerente comercial, los clavos y sus diferentes tipos son productos estrellas de Prodac. Encontramos así que Prodac ha decidido dividir sus productos, "dentro de la gama de línea negra y línea galvanizada, tiene varias presentaciones tantos para fabricantes como para comercializadores. También, el alambre de púas (galvanizadas) tenemos diversas calidades para cada tipo de cliente".
	Como un punto adicional, Prodac también ha decidido no solo comercializar materia prima, sino que "fabricamos malla olímpica, pero solo para licitaciones para no competir con nuestros propios clientes".
	En la línea galvanizada, alambre galvanizada es triple zinc (triple capa de zinc) pero tiene demanda. En comercial Amparaylla, nos solicitan de alambre galvanizadas simple. Alambre plastificado.
	No solamente dividen sus productos identificando las necesidades de sus clientes sino que han adicionado una "división de mercaderías, es decir también importamos productos directamente como clavo de calamina, malla cuadrada, malla hexagonal, malla plastificada y los vendemos a diferentes clientes".
Clientes	Como una recomendación, se comentó que la empresa Comercial Amparaylla "debería incursionar en la producción de materiales como mallas y a su vez, participar en licitaciones. Dado que, de nuestra parte, consideramos a Amparaylla una empresa que ha podido sostenerse en el tiempo y tiene experiencia a lo largo de los años".
Clientes	En el caso de la gestión clientes, " en Prodac, categorizamos a nuestros clientes que tienen varios años a nuestro lado y los consideramos clientes VIP. A estos clientes les otorgamos líneas de crédito y facilidades de pago". Para la categorización de los clientes, Prodac tiene "un procedimiento en el área finanzas y realizamos un estudio (financiero) a las empresas". Amparaylla es considerado un cliente VIP, dentro de Prodac.

	<p>En el caso de la fidelización a los clientes, anteriormente, Prodac entregaba beneficios e incentivos para poder mantener una buena relación con sus clientes principales. Sin embargo, "actualmente, estamos pasando por un momento crucial (en el sentido financiero) y se han limitado los presupuestos de diversas áreas y más en una área como Marketing".</p>
	<p>A su vez, Prodac ahora considera que "uno fideliza al cliente a través de la calidad y formar parte de su crecimiento a lo largo de los años". Ante esto, han creado una estrategia de fidelización "llamada BCE (excelencia comercial en Prodac) que sirve para repotenciar a los clientes. Es decir, traemos personas especializadas y les damos a nuestros clientes la posibilidad de asesorías para mejorar sus negocios". Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer a sus clientes para poder tener relaciones a largo debido a que "muchas empresas quiebran en los primeros años".</p>
	<p>En el caso de la distribución de los productos hacia sus clientes, "la empresa hace una distribución directa, no hay intermediarios para no incurrir en más costos (para el cliente)". A su vez, según la distribución de la demanda, hemos puesto sucursales en Arequipa, Chiclayo e Iquitos". Como estrategia de distribución, existe un almacén general de Prodac que funciona como sede central y abastece a las sucursales. En Lima el trato es directo y la atención rápida para que el cliente tenga sus productos lo más pronto posible".</p>



ANEXO T: Entrevista a Gregorio Chillce– Gerente General de Amparaylla

Gregorio Chillce – Gerente General Amparaylla	
Tema	Descripción
Amparaylla	La empresa Amparaylla, como comenta Gregorio Chillce, “se crea para dar una formalidad en el mercado nacional (...) para poder tener un respaldo tanto con los proveedores como los bancos”. Por otro lado, los dueños de Amparaylla empezaron “trabajando desde muy temprana edad, empezamos trabajando como ambulantes y después tomamos la decisión de formar nuestra empresa. Primero, empezamos con la venta de mangueras, mallas de uso industrial y agrícola así como también con cables de alta intensidad. La empresa actualmente cuenta con 17 años en el mercado y tenemos clientes a lo largo del país, en casi la totalidad de los departamentos”.
Cartera de Clientes	En el caso de los clientes, la empresa comercializa sus productos a lo largo de todo el país pero solamente tenemos puntos de venta en Lima. Esto se debe a la buena relación con los clientes que vienen a comprar a nuestra tienda, los cuales ya cuentan con un tiempo con nosotros. Ya que ellos, al ver nuestro compromiso, comentan con otras empresas y van pasando la voz. Es más tenemos clientes que no los conocemos personalmente sino que realizan sus pedidos, depositan el dinero y nosotros realizamos el envío de su mercadería a tiempo. Tenemos un prestigio dentro de nuestros clientes.
	Lima es nuestro principal mercado que tenemos debido a que, como ven, estamos en una zona donde viene mucha gente a realizar la compra de diversos productos de ferretería. También tenemos un gran número de clientes en Ayacucho, más que todo porque nosotros somos de allá y conocemos a muchas personas que tienen negocios y por amistad comienzan a consultar sobre nuestros productos y nosotros también ofrecemos. En Ayacucho, nuestros clientes nos recomiendan con otros empresarios y concretamos ventas de ese modo.
	Tuvimos como primeros clientes a la empresa Unión Portillo (Lima), avícolas y empresas constructoras. Solo el 10 o 15% siguen siendo nuestros clientes porque, al pasar los años, hay muchas empresas que cambiaron de rubro o quebraron. Sin embargo, nosotros mantenemos amistad con los dueños esperando a que, en cualquier momento, nos llamen por algún pedido. Otra gran parte de estos clientes se fueron a otras empresas pero se entiende porque así es el negocio.
	Actualmente, nosotros vendemos a todo tipo de clientes que nos quiera comprar desde avícolas, empresas constructoras, mineras, granjas, personas naturales, ferreterías, entre otras. La verdad no hemos visto quiénes son los que compran más pero sí podemos decir por experiencia que las constructoras son las que más volumen compran y nosotros tenemos tiempo con ellas, por eso yo considero que son más fieles. Las avícolas son las empresas que si bien compran en diversas ocasiones, no siempre compran en gran cantidad, además no suelen comprar en un gran volumen.
	Nosotros buscamos fidelizar a nuestros clientes con una buena atención, puntualidad y compromiso. Nosotros entregamos los productos en el tiempo indicado. Eso sí, nosotros no brindamos créditos a nuestros clientes porque nos ha sucedido que muchos clientes te endulzan comprándote un año o dos pero cuando ya consiguen el crédito no pagan a tiempo o al final no pagan. El problema era que nosotros tomábamos la decisión de brindar crédito sin ningún tipo de evaluación, pensando que por el tiempo que habíamos tenido y pues nos fallaron.
Competencia	Como pueden ver, la competencia, estando cerca de un mercado como Nicolini y Las Malvinas, es muy reñida y si bien nosotros nos hemos mantenido más de 10 años, otras empresas han cerrado a los pocos meses de haber iniciado. El problema también es que existe una competencia desleal porque muchos negocios falsifican productos y

	<p>los venden a menor precio y eso también hace que nuevos clientes no vengan, por la desconfianza. Por eso, nosotros siempre hemos mostrado que los productos que vendemos son de confianza y calidad, por lo cual muchos de nuestros clientes vienen directo hacia nuestras tiendas.</p>
	<p>Como competidores puedo decir que depende de los productos. Por ejemplo, en lo que son drizas son muy pocos los que comercializan pero los (negocios) que venden lo hacen en grandes volúmenes, incluso hay empresas que se especializan en la producción de drizas, las venden y generan mayor ganancia como Ropesa y Arquerito. Nosotros no hemos decidido incursionar en producir productos bajo una marca por lo costoso y requiere tener un conocimiento muy grande de los productos que quieren producir. Por otro lado, en el rubro de protección (maniobras) tenemos competencia con Multilíneas en Maniobra que es una empresa que también es especialista en este tipo de productos.</p>
	<p>Sobre estos competidores, creo que somos mejores en temas de puntualidad y compromiso. Además la calidad de nuestros productos son mejor y esto hace que muchas veces los clientes vuelvan, también tenemos diversas marcas de productos porque, como conocemos, en el caso de las empresas constructoras nos piden que ciertas marcas de productos y con certificaciones. En el caso de las ferreterías también contamos con variedades de productos con el fin de poder brindarle precios competitivos.</p>
Tendencias de Productos	<p>Nosotros tratamos de cubrir todas las necesidades de nuestros clientes pero en ciertas ocasiones nos piden productos que nosotros no comercializamos por tema de espacio o porque no tienen una alta rotación.</p>
	<p>En nuestro caso, nosotros marginamos más en drizas, mallas olímpicas y arnés. Por otro lado, los alambres galvanizados también generan un margen de ganancia pero en menor cantidad que los otros (productos). En el caso de los productos que marginan menos son</p>



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____ de la Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer las nuevas tendencias de productos a comercializarse.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los casetes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Melisa Chillce. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer las nuevas tendencias de productos a comercializarse.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a

Melisa Chillce al teléfono 922329046.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a

Melisa Chillce al teléfono anteriormente mencionado.

EUSEBIO CASTILLO TABUA
Nombre del Participante

[Firma]
Firma del Participante

03-09-12
Fecha

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es conocer a profundidad la empresa, su historia, estrategias de crecimiento empresarial y cómo se encuentra actualmente en el mercado

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

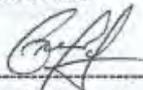
Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Luis Lopez I. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer a profundidad la empresa, su historia, estrategias de crecimiento empresarial y cómo se encuentra actualmente en el mercado

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Luis Lopez I. señal teléfono 965722852

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Luis L. I. I. I. I. al teléfono anteriormente mencionado.

GREGORIO CHILICECI


Firma del Participante

30 - 08 - 17

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Fecha

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Catolica del Perú. La meta de este estudio es conocer productos que Amparaylla podría implementar

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los cassettes con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Cristhian Mumbela. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es conocer productos que Amparaylla podría implementar

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Cristhian Mumbela al teléfono 94875254.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Cristhian Mumbela al teléfono anteriormente mencionado.

DORA SAMERO
Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Dora
Firma del Participante

30-09-17
Fecha