

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico Aplicado para Promart Homecenters**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Freddy German Iturrizaga Vertiz**

**Pedro Jorge Maguiña Soto**

**Luis Carlos Valverde Laime**

**Ángel Vila Godoy**

**Asesora: Kelly Rojas Valdez**

**Surco, setiembre 2019**

## **Agradecimientos**

A nuestras familias, por el acompañamiento en este gran paso. A nuestra entidad educativa y profesores por la enseñanza compartida.

## **Dedicatorias**

A Carmen, Amira, Julieta y Santiago por todo su amor; a mis padres por su apoyo incondicional y a mi hermana por ser un gran ejemplo a seguir.

Luis Valverde

A mi esposa y mis hijos por el constante apoyo y muestras de amor que me brindaron para lograr este objetivo. A mis padres y familia por su apoyo incondicional.

Freddy Iturrizaga

A mi esposa y mis hijos por el gran soporte, apoyo y entendimiento para el logro de este gran objetivo. A mis padres, con la seguridad de que me acompañan desde algún punto de la eternidad.

Pedro Maguiña

A mis padres, hermanos y esposa que hicieron posible dar este paso en mi vida profesional, gracias a su apoyo incondicional.

Ángel Vila

## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se ha desarrollado el Planeamiento Estratégico para Promart Homecenters (Promart) donde se propone que para el año 2024 se disminuya la brecha de participación de mercado frente a su principal competidor y que la propuesta comercial omnicanal aumente la interacción positiva con el mercado objetivo y logre ser reconocida como líder en el mercado retail de mejoramiento del hogar en el Perú. El plan de expansión y la proyección tecnológica enfocada en la experiencia del cliente de manera interna, como también el crecimiento de la industria de los centros comerciales en el país son factores que ofrecen el panorama correcto para implementar este plan estratégico.

En conjunto con la gerencia, se han formulado seis objetivos de largo plazo hacia el resultado del año 2024, (a) crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000; (b) incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas; (c) reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas; (d) establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días que mejore la brecha de aprendizaje total; (e) para el 2024 se deberá mejorar el margen scan +1.5% para consolidar marcas propias y alianzas estratégicas; (f) al mismo tiempo se deberá ejecutar la extensión de la cantidad de productos nuevos exhibidos a más de 5,000 en el canal virtual.

Estos objetivos de largo plazo se han dividido en 12 objetivos a corto plazo (OCP) que se describen en el tablero de control balanceado y se mantienen alineados con la visión, misión y código de ética. Los objetivos de corto plazo están propuestos bajo indicadores de gestión medibles y con enfoque en la experiencia del cliente, como, por ejemplo, la búsqueda de optimizar el tiempo de capacitación integral de la fuerza de ventas; mejorar la participación de la tarjeta Oh!; mejorar los tiempos de entrega de pedidos en todo el Perú y la integración de herramientas de comunicación omnicanal en tienda física.

## **Abstract**

This document presents the development of the Strategic Plan for Promart Homecenters (Promart) and set as main proposal the objective to reduce the market share gap versus its competitors for the year 2024, consolidating the commercial operations of the stores and the interaction of the omnichannel commercial proposal, in order to be recognized as a leader in the home improvement retail Peru's market. The expansion plan and the competitive technological projection that currently flows up in the company, as well as the growth of the retail industry in the country; all them offer the right environment to implement this strategic plan.

Together with management, six long-term objectives have been stated towards the expected result of the year 2024, (a) 150 thousands attended request for the growing of the e-commerce sales; (b) increase the catchment effectiveness for enterprise sales portfolio up to 90%, achieving a better market share; (c) by 2024, the customer service and purchase experience should be reinforced with better operational responses and integrated communication channels; (d) a dynamic training system no more than five days must be established for the sales team to improve the learning curve results; (e) as well as, by 2024, the scan margin should be improved by + 1.5%, consolidating our own brands and alliances; and (f) expand the exhibited products up to 5,000 items for the virtual channel.

These long-term objectives are divided into 12 short-term objectives (STO) that are described on the balanced scored card and they are aligned with the vision, mission and ethics codes. In addition, these STO will be monitored through measurable management indicators, which are comfortably integrated from the perspective of sales force internal learning, focused on customer experience and the improvement of the utilization of the Oh! credit card and better product delivery times in match with the physical store.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Homecenters Peruanos SA – Promart.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	22
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes .....	24
2.2. Visión .....	26
2.3. Misión .....	27
2.4. Valores .....	28
2.5. Código de Ética .....	29
2.6. Conclusiones .....	30
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>32</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	32
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	32
3.1.2. Potencial nacional.....	34
3.1.3. Principios cardinales.....	41
3.1.4. Influencia del análisis en la empresa Promart .....	44
3.2. Análisis Competitivo del País .....	45
3.2.1. Condiciones de los factores .....	46
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	48
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	50
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	50

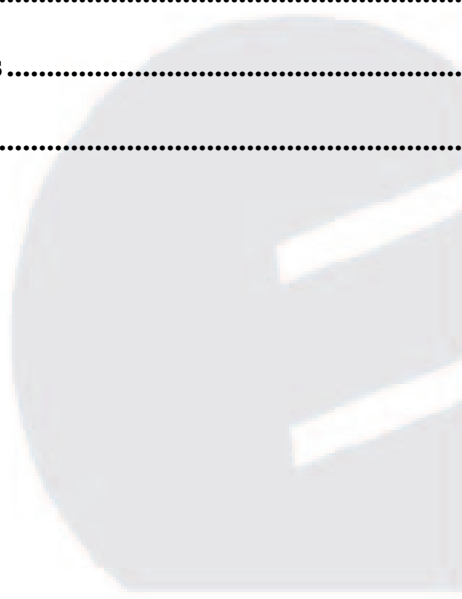
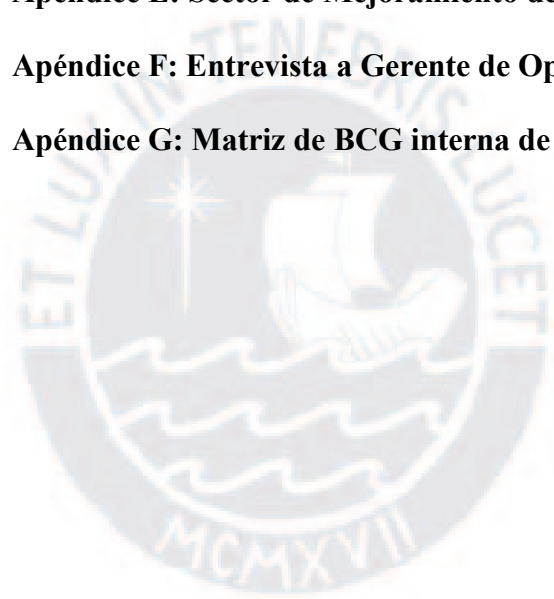
3.2.5. Influencia del análisis en Promart .....	51
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	52
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	52
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	53
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	57
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	58
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	60
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	61
3.5. Promart y sus Competidores .....	67
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	67
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	69
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	70
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	71
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	72
3.6. Promart y sus Referentes .....	73
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	74
3.8. Conclusiones .....	75
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>77</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	77
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	77
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	78
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	81
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	85
4.1.5. Gestión de Desarrollo Humano o Recursos humanos (H) .....	86
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	87

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	89
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	90
4.3. Conclusiones .....	91
<b>Capítulo V: Intereses de Promart y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>93</b>
5.1. Intereses de Promart .....	93
5.2. Potencial de Promart .....	94
5.3. Principios Cardinales de Promart .....	95
5.4. Matriz de Intereses de Promart (MIO) .....	96
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	96
5.6. Conclusiones .....	98
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>99</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	99
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	99
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	104
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	106
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	107
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	110
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	110
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	110
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	116
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	117
6.13. Conclusiones .....	117
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>119</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	119
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	124
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	124
7.4. Estructura Organizacional de Promart .....	127
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	128
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	128
7.7. Gestión del Cambio.....	129
7.8. Conclusiones .....	129
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>131</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	131
8.1.1. Aprendizaje interno .....	131
8.1.2. Procesos.....	132
8.1.3. Clientes.....	133
8.1.4. Financiera .....	134
8.2. Tablero de control Balanceado (Balance Scorecard).....	135
8.3. Conclusiones .....	136
<b>Capítulo IX: Competitividad de Promart .....</b>	<b>139</b>
9.1. Análisis Competitivo de Promart .....	139
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Promart .....	142
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Promart .....	144
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	144
9.5. Conclusiones .....	145
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>147</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	147
10.2. Conclusiones Finales.....	147



10.3. Recomendaciones Finales .....	150
10.4. Futuro de Promart .....	151
<b>Referencias.....</b>	<b>155</b>
<b>Apéndice A: Beneficios y Clasificación de Clientes Empresariales.....</b>	<b>160</b>
<b>Apéndice B: Descripción de la Clasificación de Clientes Empresariales.....</b>	<b>162</b>
<b>Apéndice C: Promart Abrirá Dos Locales Más Este 2019.....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndice D: Promart Alista Más Inauguraciones en Lima y Provincias.....</b>	<b>164</b>
<b>Apéndice E: Sector de Mejoramiento del Hogar .....</b>	<b>165</b>
<b>Apéndice F: Entrevista a Gerente de Operaciones .....</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice G: Matriz de BCG interna de Promart.....</b>	<b>167</b>



## Lista de Tablas

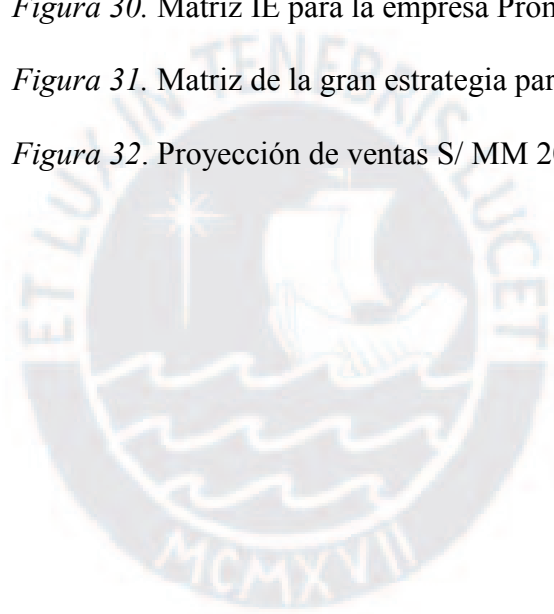
Tabla 1 <i>Inversiones en Centros Comerciales 2019-2021 (En Millones de US\$)</i> .....	15
Tabla 2 <i>Venta Local de Cemento por Empresa según Departamento, 2016</i> .....	16
Tabla 3 <i>Producción y Venta de Barras de Construcción, 2005-2017</i> .....	17
Tabla 4 <i>Población que Accede a Internet, Ámbito Geográfico, 2007-2017</i> .....	21
Tabla 5 <i>Resultados Generales. Evolución de la Venta Neta 2016 al 2018</i> .....	22
Tabla 6 <i>Comparación de Transacciones Anuladas Versus Transacciones Atendidas</i> .....	22
Tabla 7 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i> .....	33
Tabla 8 <i>Perú: Población Total, Censada y Omitida Según Censos Realizados.</i> <i>1940 - 2017</i> .....	34
Tabla 9 <i>Perú: Población Censada y Tasa de Crecimiento Promedio Anual 2007 y 2017</i> .....	35
Tabla 10 <i>Desarrollo Tecnológico de los Países de América del Sur</i> .....	38
Tabla 11 <i>Tratados de Libre Comercio del Perú</i> .....	45
Tabla 12 <i>Ubicación del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera</i> .....	47
Tabla 13 <i>Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Marzo 2019</i> .....	54
Tabla 14 <i>Evolución del Sector Comercio: marzo 2019</i> .....	57
Tabla 15 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de PROMART</i> .....	62
Tabla 16 <i>Análisis Competitivo de la Industria</i> .....	73
Tabla 17 <i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de Promart y sus Competidores</i> .....	75
Tabla 18 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Promart y sus Competidores Extranjeros</i> ..	75
Tabla 19 <i>Matriz Cadena de Valor de Promart</i> .....	82
Tabla 20 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	90
Tabla 21 <i>Matriz de Intereses de la Empresa Promart (MIO)</i> .....	96
Tabla 22 <i>Matriz FODA de la Empresa Promart</i> .....	100
Tabla 23 <i>Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA de la Empresa Promart</i> .....	101

Tabla 24 <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa Promart</i> .....	109
Tabla 25 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Empresa Promart</i> .....	111
Tabla 26 <i>Matriz de Rumelt de la Empresa Promart</i> .....	112
Tabla 27 <i>Matriz de Ética para Promart</i> .....	113
Tabla 28 <i>Estrategias Retenidas para Promart</i> .....	114
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	115
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Empresa Promart (MEPCS)</i> .....	116
Tabla 31 <i>Objetivos de Corto Plazo para los Objetivos a Largo Plazo</i> .....	123
Tabla 32 <i>Matriz de Recursos para los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	125
Tabla 33 <i>Políticas por Estrategias</i> .....	126
Tabla 34 <i>Perspectiva de Aprendizaje Interno para Promart</i> .....	132
Tabla 35 <i>Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	133
Tabla 36 <i>Perspectiva de Clientes</i> .....	134
Tabla 37 <i>Perspectiva Financiera</i> .....	135
Tabla 38 <i>Tablero de Control Balanceado para la Empresa Promart.</i> .....	138
Tabla 39 <i>Análisis Competitivo de la Industria</i> .....	140
Tabla 40 <i>Razones Estratégicas y Operativas de la Conformación de Clústeres</i> .....	145
Tabla 41 <i>Proyección de Ingresos, Utilidad Bruta y EBITDA, S/ MM: 2019-2024</i> .....	153
Tabla 42 <i>Plan Estratégico Integral de la Empresa Promart</i> .....	154

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico .....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución de ventas de Promart versus Sodimac + Maestro, 2013 -2018. ....	3
<i>Figura 2.</i> Ratio de evolución de ventas por m <sup>2</sup> de Promart vs Sodimac + Maestro. ....	4
<i>Figura 3.</i> Crecimiento SSS Promart versus Sodimac + Maestro, 2013 al 2018.....	5
<i>Figura 4.</i> Gastos de administración y ventas.....	6
<i>Figura 5.</i> Margen bruto.....	7
<i>Figura 6.</i> Venta x m <sup>2</sup> tiendas maduras Promart.....	9
<i>Figura 8.</i> Crecimiento SSS tiendas nuevas 2018. Var (%) versus 2017. ....	11
<i>Figura 9.</i> Ventas S/ M 2012 al 2018 y proyección de ventas 2019.....	13
<i>Figura 10.</i> Crecimiento SSS. Var (%), proyección estimada 2019.....	14
<i>Figura 11.</i> Venta Local de cemento por departamento, 2017 (%) .....	18
<i>Figura 12.</i> Venta E-Commerce - evolución de número pedidos 2016 al 2018. ....	19
<i>Figura 13.</i> Ubicación del Perú.....	36
<i>Figura 14.</i> Tipo de cambio e intervención cambiaria del BCRP.....	37
<i>Figura 15.</i> Reservas internacionales netas.....	37
<i>Figura 16.</i> Acuerdos comerciales del Perú.....	43
<i>Figura 17.</i> Objetivos de desarrollo sostenible – ONU. ....	43
<i>Figura 18.</i> Reporte de competitividad mundial - 2017 – 2018.....	46
<i>Figura 19.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. ....	48
<i>Figura 20.</i> Variación porcentual de la demanda interna, consumo privado y consumo público, 2014 – 2018.....	49
<i>Figura 21.</i> Diferencia entre altas y bajas de unidades empresariales del 2016 al 2018. ....	50
<i>Figura 22.</i> Evolución mensual de la producción nacional marzo 2015 – 2019. ....	55
<i>Figura 23.</i> Contribución a la variación de la producción nacional marzo 2019.....	56

<i>Figura 24.</i> Pilares de competitividad global 2018.....	59
<i>Figura 25.</i> Reporte global de competitividad 2018.....	59
<i>Figura 25.</i> Tipos de operaciones. ....	81
<i>Figura 26.</i> Matriz de procesos, volumen versus frecuencia de producción. ....	84
<i>Figura 27.</i> Evolución de Ebitda de la empresa Promart Homecenters 2017-2018 .....	85
<i>Figura 28.</i> Matriz PEYEA para la empresa Promart.....	102
<i>Figura 29.</i> Matriz BCG externa de la empresa Promart.....	103
<i>Figura 30.</i> Matriz IE para la empresa Promart.....	105
<i>Figura 31.</i> Matriz de la gran estrategia para la empresa Promart.....	106
<i>Figura 32.</i> Proyección de ventas S/ MM 2019 al 2024.....	153



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

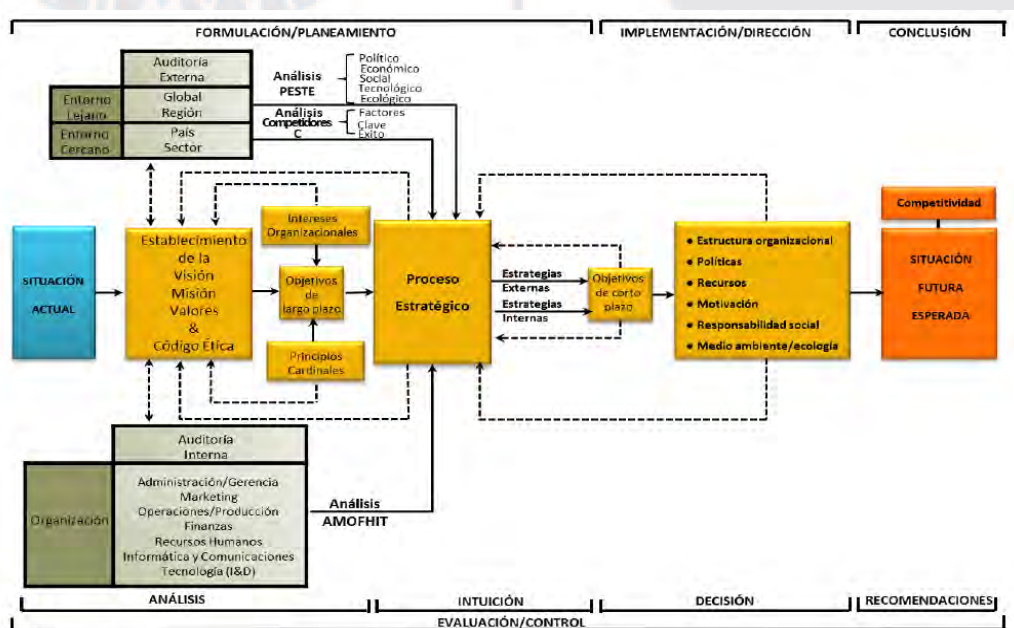


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización actúa sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la fase dos se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La fase tres, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la



Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria y se considera que el peor error es implementar una estrategia nueva donde se utilice una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utiliza principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), quienes forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, para buscar el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo analizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

*Nota.* Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## **Capítulo I: Situación General de Homecenters Peruanos SA – Promart**

### **1.1. Situación General**

Promart desde el inicio de operaciones en 2011 y siendo parte del grupo Intercorp; ha tenido como principal objetivo lograr liderazgo en el rubro retail de mejoramiento del hogar, en la que únicamente dos empresas competían desde hace más de diez años en el mercado peruano, Maestro y Sodimac. Ambas marcas funcionaban por separado hasta antes de la adquisición de Maestro por el grupo Falabella ocurrida en el 2014, siendo este un momento en que Promart había logrado nuevamente crecimiento de ventas comparado con las ventas del año anterior “Same Store Sales – SSS” y obedeciendo a la proyección obtenida en cada una de las nuevas plazas. Promart ha obtenido mayor cantidad de ventas por metros cuadrados construidos y al mismo tiempo ha superado durante cada uno de los periodos el ratio de crecimiento de ventas comparable; esto gracias a la consolidación que ha trabajado de manera consecuyente sumado al plan de expansión en el que se había trazado abrir tres tiendas promedio por año.

Desde la fusión, se ha tenido que prever y trabajar principalmente en acciones comerciales, es por esto por lo que se trazaron estrategias dirigidas a la negociación de mejores volúmenes de compra acompañado a la estrategia de apertura de más tiendas que permitirían economías de escala; como también se generaron alianzas estratégicas con proveedores para desarrollar el surtido, empaque y calidad de la marca propia Orange. Ciertamente, el grupo Falabella había duplicado su capacidad de compra y una de las decisiones estratégicas que se incorporan para generar competitividad fue desarrollar contratos exclusivos con nuevas marcas que ingresaron por primera vez al mercado local, lo que ha permitido que los costos de penetración sean compartidos y de esta manera la propuesta sea más agresiva y rentable al proponer mejores precios con la tarjeta de consumo Oh! del grupo Intercorp.

Para que estas estrategias que generaban competitividad se hayan incorporado a lo largo del 2018, primero se tuvo que plantear en invertir en sistemas y reestructuración de políticas que proponían mejorar la rotación de productos y orden comercial; debido a que no se lograba controlar y establecer correcta gestión sobre el total de productos por cada categoría, notándose tiendas con mayor surtido, productos antiguos sin rotación y alta propuesta de liquidación de productos que incluso terminaban vendiéndose por debajo del costo que representaban; por lo que se reflejó de cierta forma, una operación con cuellos de botella comerciales que no permitían fluidez financiera.

Hasta el 2017, se logró estandarizar la matriz de productos a ofrecer en cada categoría, por tamaño de tienda y estacionalidad de la plaza, como también se han enfocado en realizar remodelaciones estructurales a nivel departamental para que se pueda presentar y desarrollar la nueva matriz comercial ya corregida, y que al mismo tiempo se establezcan parámetros base que se deberán replicar en adelante, respondiendo también a las necesidades futuras de apertura de nuevas tiendas ordenadas comercialmente.

En paralelo durante el 2016 se implementó la tienda virtual, dándole ejecución a los planes de crecimiento omnicanal, por lo que se mantiene enfoque y desarrollo de proyectos para la gestión del inventario de almacenes y tiendas que permitirán lograr los objetivos de venta virtual y agilidad en los procesos operativos internos. Del mismo modo, ya se incorporaron productos de catálogo que extienden las referencias de algunas categorías decorativas en alrededor de 30 nuevos productos y que principalmente se observan con rotación desde la página web o canal virtual. Entonces, se puede indicar que se ha ordenado la empresa con un sistema de categorías con parámetros de tiempo de vida de los productos que se gestiona con el área de precios, de esta manera impulsan correctamente las promociones estacionales y comparativos de precio a nivel regional para también lograr evitar en lo posible caer en los mismos problemas de inventario acumulado sin rotación que

se presentaban durante el 2014.

Un hito en el año 2018, fue el resultado que se obtuvo en el tercer trimestre versus la competencia fusionada, el cual fue clave para pensar en iniciar una propuesta de replanteamiento de objetivos, en donde hasta la fecha se tenían en competencia 25 tiendas de Promart, ocho en Lima y 17 en provincia; versus las 55 tiendas que tiene la fusión con 26 tiendas Sodimac, sumadas a las 29 tiendas de Maestro; que ya equilibraban la cantidad de metros cuadrados de competidores en el mercado nacional en relación a cantidad de tiendas por marca, aunque después de la fusión la brecha se incrementó al 100%. Es por esto que se propone un nuevo punto de partida para Promart con un 2.9% de crecimiento en ventas versus 2.3% de la fusión.

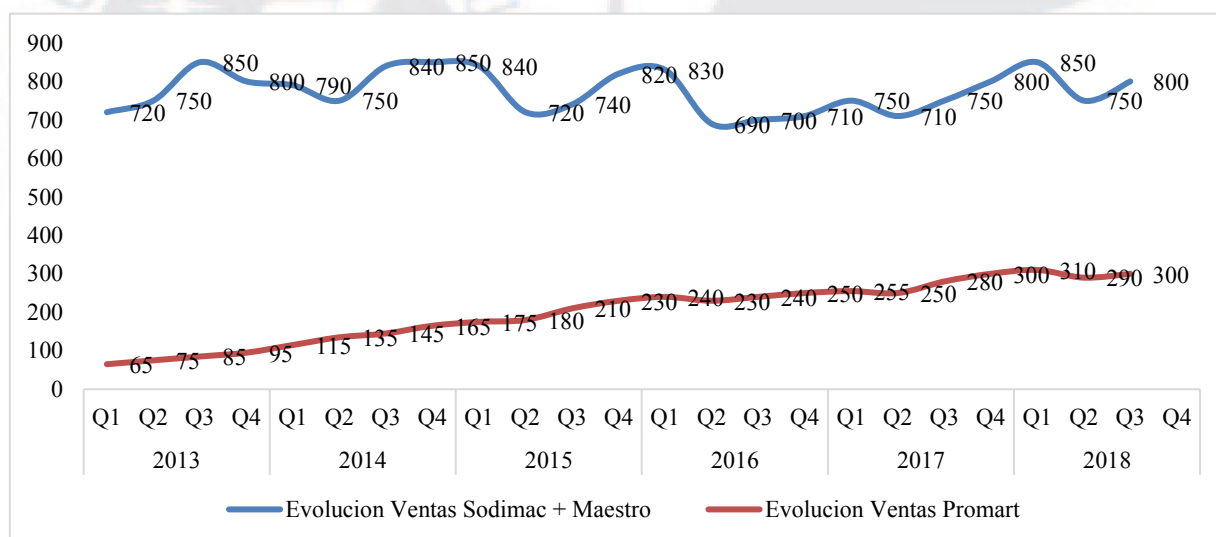


Figura 1. Evolución de ventas de Promart versus Sodimac + Maestro, 2013 -2018.

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 6), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

La evolución de ventas comparable entre los años el 2018 versus 2017 para el tercer trimestre se ha comportado de forma positiva para ambos competidores, +6.1% de Promart con 25 tiendas hasta el año 2018 con 291 millones de soles; siendo para Sodimac y Maestro +3.9% de crecimiento en ventas con 792 millones de soles. Es notable y trascendente la evolución de Promart desde el 2013, cuando se facturaba 83.9 millones de soles y al año 2018 ya había cuadruplicado el monto, donde además, el indicador de venta por metro cuadrado

que compara notablemente la eficiencia del sector retail había resultado para el año 2018 con nueve mil soles por metro cuadrado para Promart versus los 8.5 mil por metro cuadrado que logró la fusión, siendo este resultado uno de los puntos de inflexión que permiten el desarrollo del plan estratégico que se detalla en este documento (ver Figura 2).

Comparar el margen obtenido por cada una de las marcas permitirá saber que estrategias se pueden mejorar en relación con la gestión comercial y operativa para incrementar el resultado de rentabilidad de los próximos años. La fusión Sodimac + Maestro obtuvo en el año 2018 margen bruto de 28.7% versus el año 2017 donde obtuvo 28.8%; lo que genera una variación de -0.1 puntos porcentuales, mientras que Promart varió +0.1 puntos porcentuales donde logra 28.5% en el año 2018.

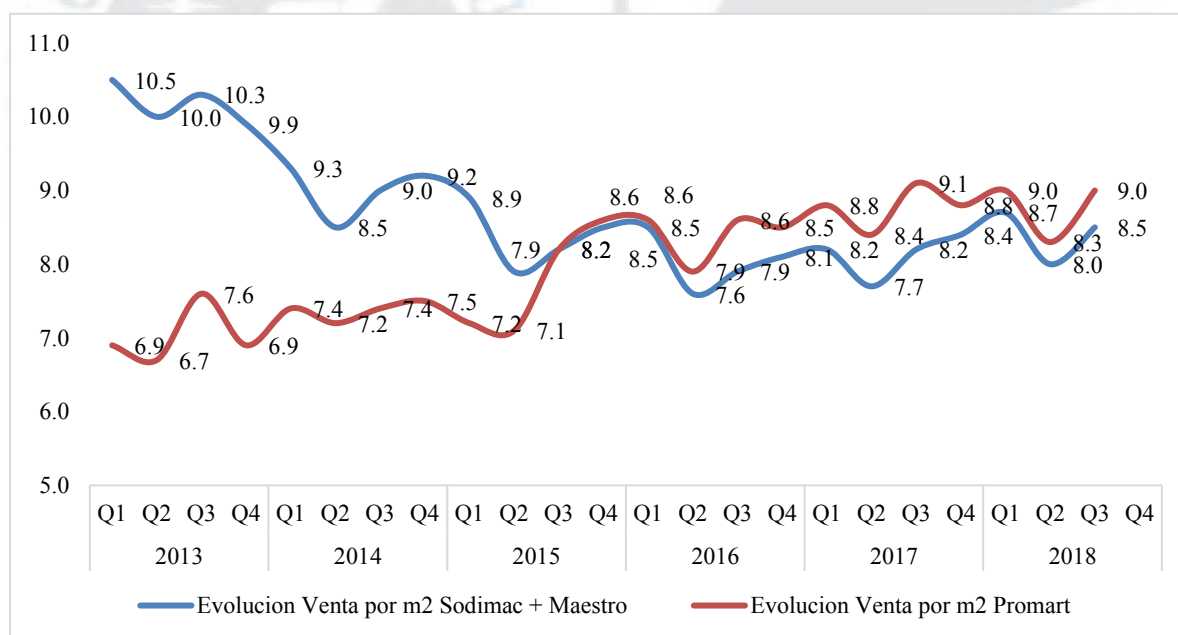


Figura 2. Ratio de evolución de ventas por m2 de Promart vs Sodimac + Maestro. Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 7), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Otro dato que refuerza la necesidad de ajustar un plan estratégico para continuar la consolidación de Promart es el dato de análisis de los gastos de administración y ventas que conforman 22.9% acumulado para el 2018 en relación con las ventas y de un 22.1% para la fusión que es claramente más eficiente. El EBITDA obtenido por Promart es de 47.5 millones

de soles, que compara hasta el tercer trimestre del 2017 con -0.2 puntos porcentuales de variación; versus 154.0 millones de soles de Maestro y Sodimac que representó -0.6 puntos porcentuales en relación con el año 2017 (ver Figura 3 y 4).

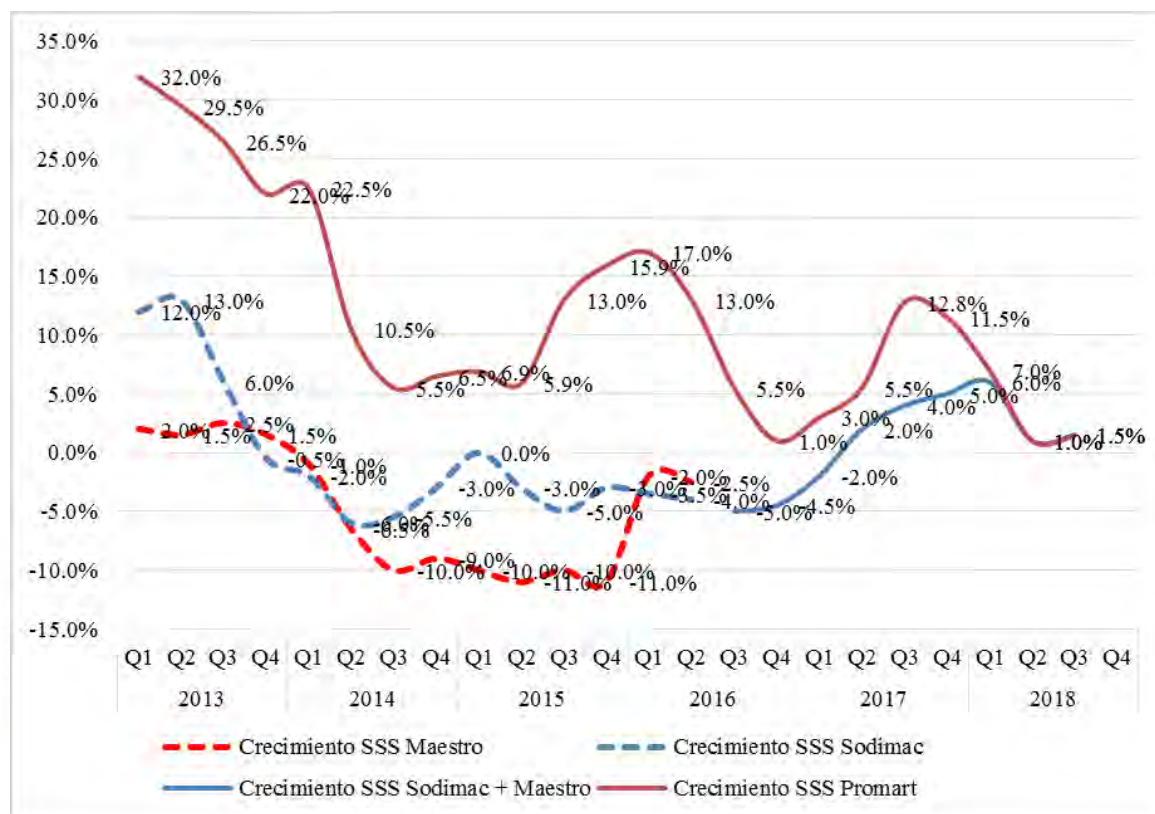


Figura 3. Crecimiento SSS Promart versus Sodimac + Maestro, 2013 al 2018. Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 8), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Uno de los principales cuellos de botella que tiene Promart y que actualmente desgasta la operación o la puede convertir en ineficiente, es la agilidad para ubicar mercadería para la reposición debido a que se invierte excesiva cantidad de tiempo para saber de dónde se bajará la mercadería que se encuentra en los altillos de los racks de tiendas, siendo comparable con el sistema que utilizan los centros de distribución que permite gestionar rápidamente la descarga e inventarios porque trabajan con etiquetas que guardan información de los productos y que son anclados a otras etiquetas con la propiedad de contener información de la ubicación. Siendo este un problema general para la gestión de

inventarios dentro de cada tienda, reposición y experiencia del cliente; debido a que afecta los indicadores de merma, rotación de inventarios y cumplimiento de tareas del equipo que debe rotular, buscar y movilizar la mercadería de acuerdo con el orden que propone cada operación a nivel tiendas que por más que se cuenta con altos estándares, se sabe que los errores pueden darse en cada momento de la ejecución del procedimiento desde la recepción hasta la reposición de productos. Si bien, por un lado se cuenta con un sistema oportuno y de buen alcance para la recepción desde los almacenes centralizados; por otro lado en el siguiente paso de almacenamiento y reubicación de la mercadería en los racks de cada tienda, se encuentra que reponer cada producto diariamente después de venderlo y disponer de más unidades al alcance del cliente para la venta inmediata; depende directamente de la experiencia de cada vendedor y del orden de los racks de almacenamiento por lo que se vuelve notoria la necesidad de trabajar en un sistema de gestión de ubicación de la mercadería de las tiendas.

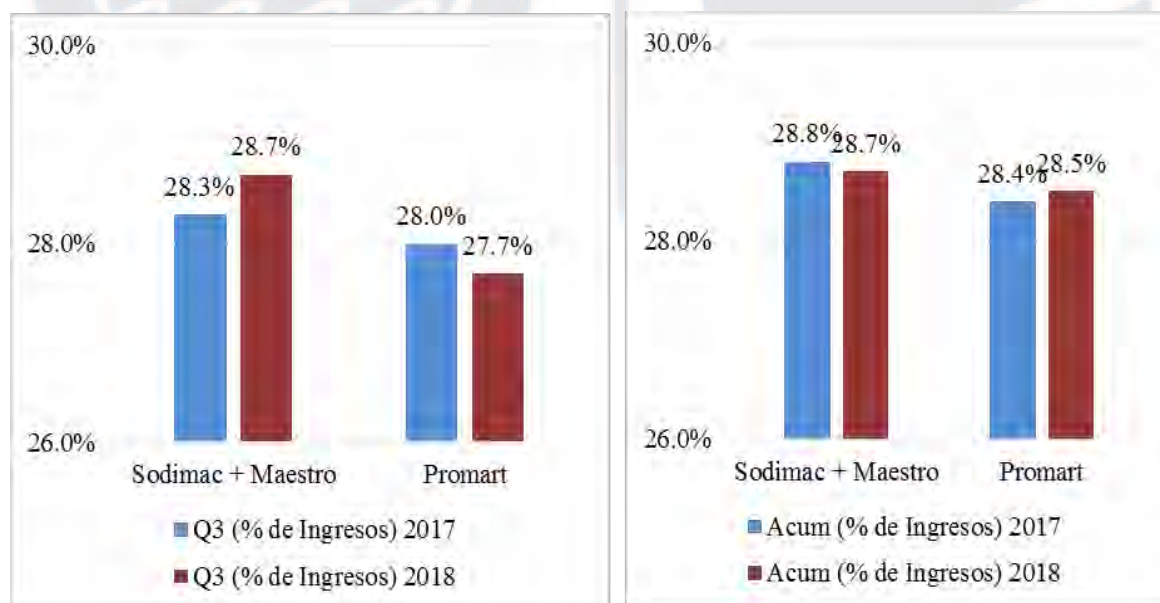


Figura 4. Gastos de administración y ventas.

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 10), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Otro dato importante para la correcta implementación omnicanal es la venta virtual, que si bien viene creciendo a dos dígitos por la cantidad de ciudades en las que se tiene una



tienda; en las temporadas de campaña Cyber Home o Cyber Days, la cantidad de pedidos por cliente que ingresan por hora puede llegar a saturar la operación por la cantidad de productos y unidades que se deben empacar físicamente en las tiendas, reincidiendo en el problema original de ubicar la mercadería rápidamente y a la vez, que los productos pueden ser completados por unidades que llegan directamente del Centro de Distribución debido a que el cliente también puede comprar virtualmente productos denominados *catálogo* que no cuentan con stock en las tiendas físicas. Si se finaliza este proceso de inventarios sistemático y se complementa con la consolidación de la operación virtual hacia una mejor experiencia del cliente, entonces se convierte en una propuesta que permitirá continuar con el crecimiento de la compañía. Se sabe que los gastos de ventas generados por el canal virtual son menores a los gastos de ventas de tienda física, es por esto que se precisa el deseo de incrementar los márgenes de cada departamento con el deseo de que se pueda manejar niveles de inventario y mercadería con metodología justo a tiempo.

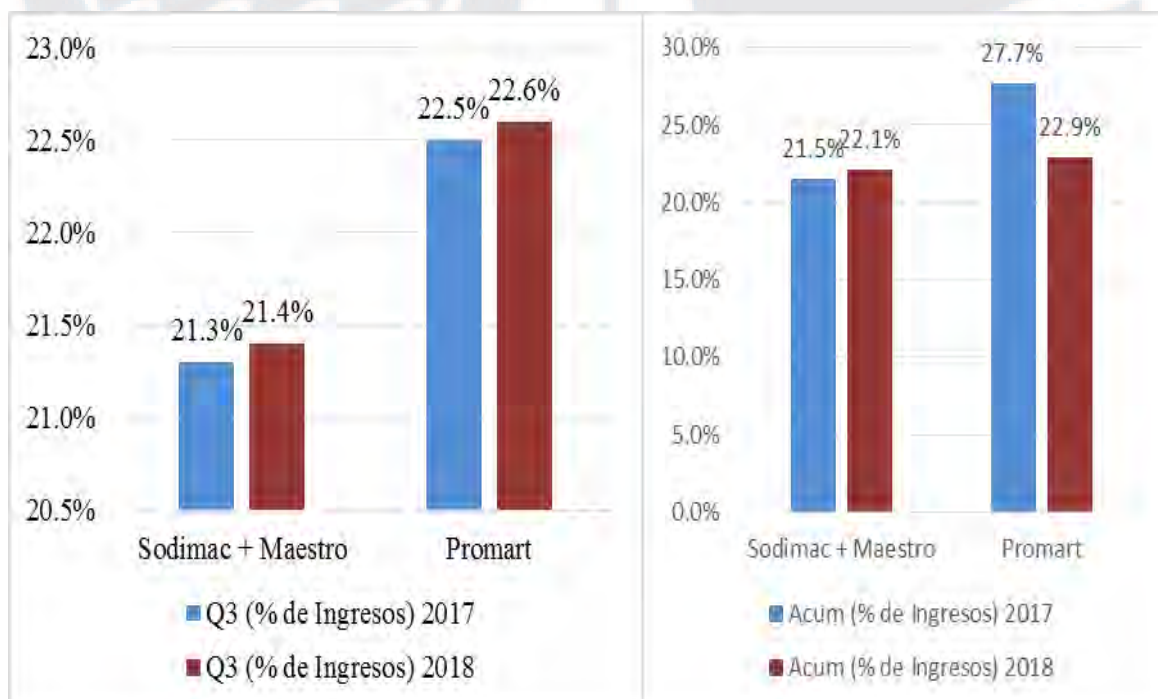


Figura 5. Margen bruto.

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 10), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Las tiendas maduras o las que tienen más de cinco años de operación han presentado comportamiento positivo en relación con el año anterior debido a la potencia de promociones que se ha propuesto durante todo el año 2018, en donde se pudo organizar correctamente el área de precios y promociones que ha permitido responder ágilmente al cambio de precios que presenta la competencia e incluso el mercado tradicional de cada ciudad. Es una de las políticas de la empresa no vender por debajo del costo o realizar dumping, lo que ha permitido que se renegocien algunos precios de contratos con proveedores debido a la notoriedad de ventajas en costo que han surgido por volúmenes de compra de la fusión. Además, se realizaron cambios en la estructura interna del área de venta a empresas, lo que ha permitido mejorar la agilidad de respuesta a clientes empresa que comparan cotizaciones.

El comportamiento de una tienda de cinco u ocho años de Promart aún se mantiene en crecimiento, porque a lo largo de los últimos meses se han tomado decisiones operativas y de funciones que respondieron a la necesidad de agilizar la experiencia en todos los canales de venta retail, empresa y virtual, siendo esto reflejado en el resultado logrado de 9.5 miles por metro cuadrado en el 2017 versus el incremento logrado en el 2018 con 9.7 miles por metro de cuadrado.

Algunas de las tiendas necesitan enfocar internamente estrategias comerciales debido a la necesidad de utilizar correctamente los metros cuadrados de la tienda y la exhibición de precios escalonados con ubicaciones autorizadas que generen frecuencia de compra; la cual debe impactar sobre la afluencia de personas y comportamiento del consumidor a nivel nacional. Actualmente, no todas las tiendas cuentan con la misma cantidad de productos de impulso, pero si cuentan con un listado de productos que debe ser retroalimentado por las tiendas y analizado por los analistas de planes comerciales.

Uno de los eventos trascendentales que permite a la tienda ubicada en la ciudad de Piura ubicarse como tienda número uno de ventas de la cadena, ocurrió cuando la ciudad fue

afectada por el fenómeno natural de El Niño Costero en el año 2017, en donde se tenían incomunicadas las diferentes ciudades porque las carreteras habían sido destruidas por las lluvias que aumentaron el caudal y generaron el desborde del río Piura.

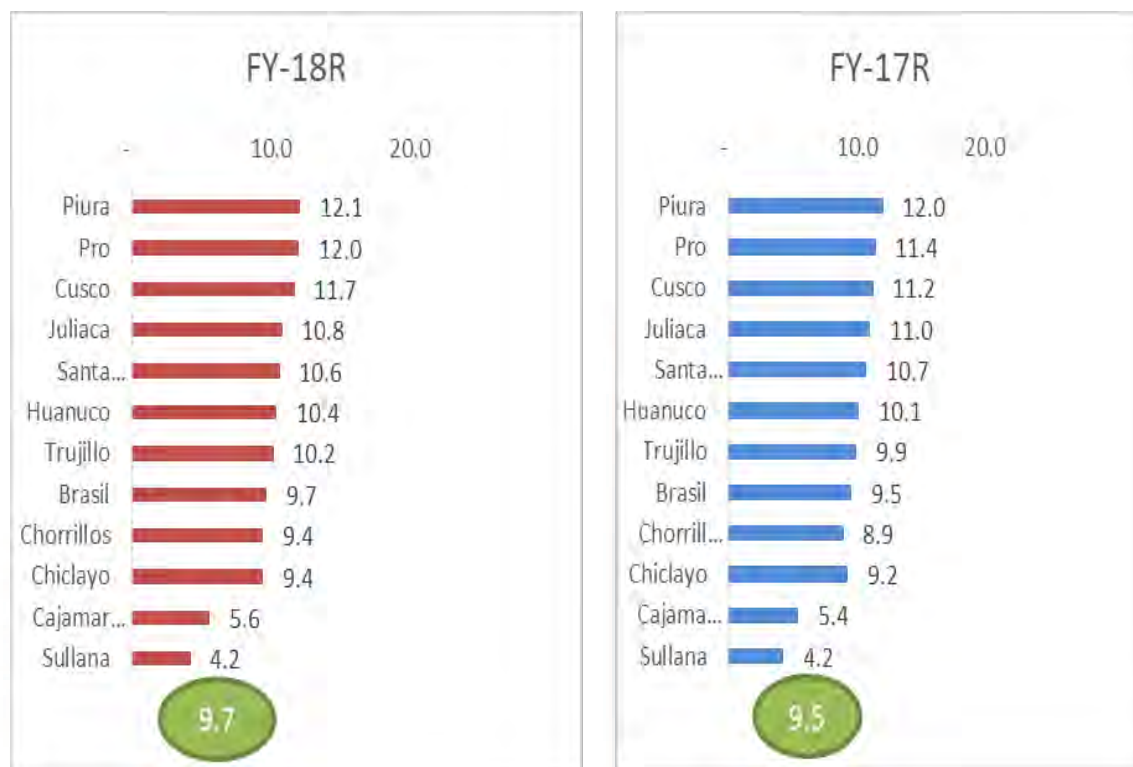


Figura 6. Venta x m<sup>2</sup> tiendas maduras Promart. Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 11), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Fue en ese momento en que la gerencia de Promart decide junto con las empresas de la corporación, abastecer por mar a todas las tiendas que se encontraban incomunicados por las carreteras inundadas y no contaban con productos como Plaza Vea, Inkafarma, Mi Farma, Oechsle y Promart; debido a las necesidades de la población de reconstruir sus hogares y superar la tragedia eran respuestas inmediatas que necesitaban escuchar. A pesar de que el costo de envío por mar costó más de cuatro veces el costo regular para cada una de las empresas, se logró abastecer las tiendas sin subir ningún precio de góndola, siendo esta política de apoyo la que pudo comunicar el sentido de ética y responsabilidad social que tiene la gerencia general y también la matriz de Intercorp Retail.

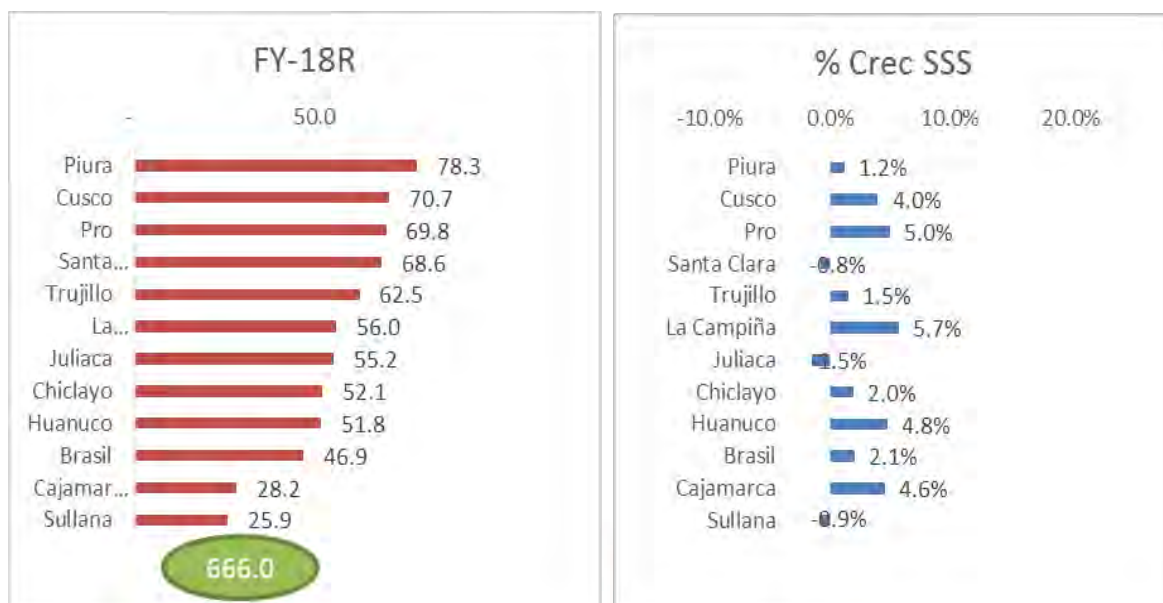


Figura 7. Crecimiento SSS tiendas maduras Promart 2018, Var. (%).

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 12), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Las tiendas que generaron porcentaje de crecimiento negativo durante el año 2018 deben de analizar el comportamiento del consumidor y saber si se encuentran similitudes, en donde se deberá profundizar la información por tipo de ubicación o clúster de consumo para saber si se debe planificar una estrategia mejorada o diferente para los siguientes años.

Algunas ciudades crecieron por encima del promedio de tiendas maduras como la tienda de la ciudad del Cusco y las tienda ubicadas en los distritos de Pro y Chorrillos en la ciudad de Lima; por lo que se deberá analizar qué acciones tomar en áreas o departamentos comerciales específicos para que el comportamiento del siguiente periodo mantenga los mismos porcentajes de crecimiento.

Es indispensable mantener estrategias con políticas sólidas que rediseñen el mercado, como ha ocurrido con el departamento de pisos y revestimientos a nivel compañía; donde se puede apreciar que la competencia maneja una matriz comercial desarrollada con excesiva cantidad de precios económicos que ciertamente son altamente competitivos comparado con la matriz comercial de productos económicos de Promart, que estratégicamente se enfoca en el desarrollo de productos intermedio y caros, lo que permite mejores márgenes brutos.

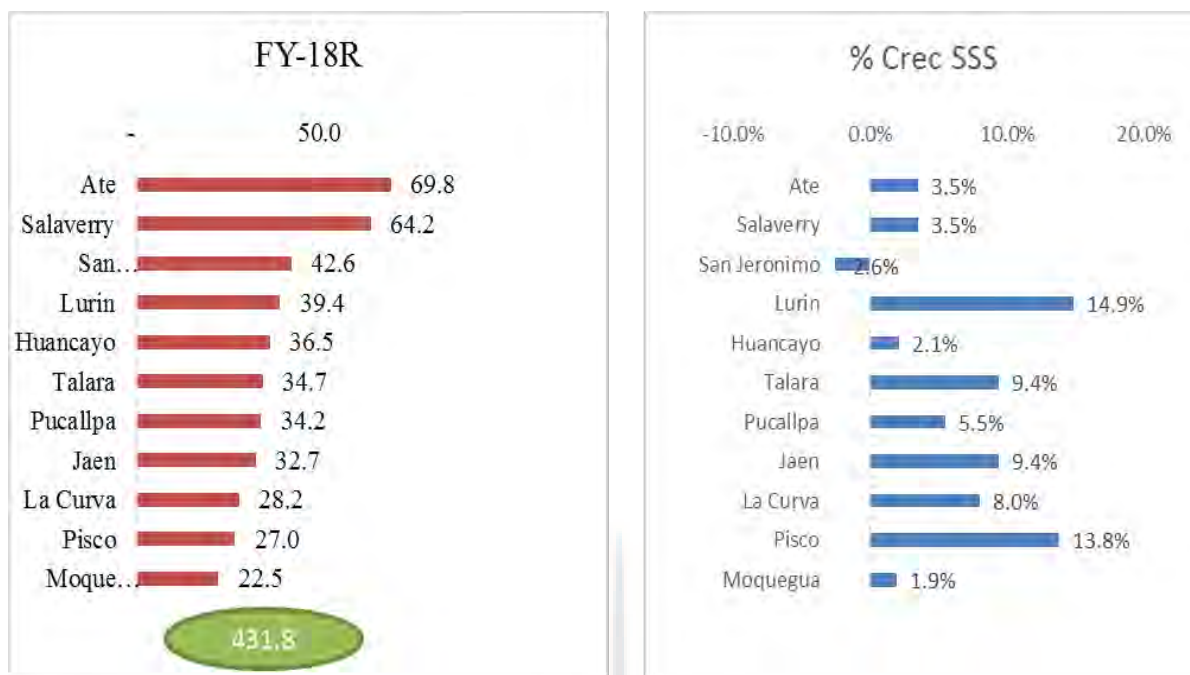


Figura 7. Crecimiento SSS tiendas nuevas 2018. Var (%) versus 2017.

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 13), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Además, las tiendas nuevas han presentado un comportamiento de ventas en relación con el año anterior con crecimiento mayor a 5%, siendo importante el desempeño de las tiendas de Lurín con +15% y Pisco con +14% que dan respuesta a las acciones de comunicación y madurez de los primeros dos y tres años de operación. Es por esto que para asegurar el crecimiento de los siguientes años en toda la cadena y en paralelo al observar el comportamiento que viene teniendo Sodimac y Maestro se debe trabajar en aspectos que denoten mayor empuje comercial en departamentos que han podido crear referencia en el comportamiento del consumidor, acompañado con decisiones ágiles de mercado.

En relación al crecimiento de ventas Same Store Sales, en donde se compara el crecimiento porcentual de las mismas tiendas que operaron bajo el mismo periodo, sin tomar en cuenta el crecimiento que se ha tenido con la apertura de nuevas tiendas; se obtiene que Promart ha logrado 3.5% de crecimiento real 2018 sobre un plan de crecimiento de 8%, versus el 2017 en donde creció 7.1%. En soles se tuvo presupuestado S/ 1,203 MM total cadena que acerca un logro de crecimiento de 7.9% sobre el 2017, de obtener ingresos a nivel

cadena por S/ 1,070 millones a S/ 1,155 millones de soles, por lo que se presupuesta para el 2019 un estimado de S/ 1,343 millones.

Con la apertura de tiendas nuevas que se localizan en una misma plaza, se puede interpretar que la nueva tienda puede canibalizar la venta de la tienda más cercana, lo cual se refleja en los presupuestos del año 2019 con tiendas que abrirán en Puente Piedra y Santa Anita que probablemente disminuyan la venta de las tiendas de Pro y Ate en la ciudad de Lima. Algunas ciudades de provincia se encuentran pendientes de la próxima apertura de una segunda tienda que tiene la intención de expandir el mercado debido al crecimiento socioeconómico.

El comportamiento que se tiene desde el año 2012 es continuo y sostenido, obedeciendo a capitalizar la inversión de cada apertura de tienda. Las tiendas maduras con más de cinco años de operación obtuvieron un desempeño promedio de ventas comparables mayor a 2.3% versus el año anterior, lo que sustenta el crecimiento sostenido de las tiendas en cada locación. A lo largo de estos años también ha logrado premios de reconocimiento dentro de las mejores empresas para trabajar GPTW “*Great Place to Work*”, obteniendo el puesto número tres en el año 2017 y el puesto número cinco en el año 2018 en el ranking de empresas con más de 3,000 colaboradores. Este premio posiciona a Promart continuamente por tres años consecutivos por delante de la competencia fusionada de Maestro y Sodimac que fueron calificados por detrás de la marca en análisis (Great Place to Work, 2018).

El desarrollo de la cultura y clima de la compañía ha sido fuertemente comunicada en todas las áreas de la compañía, principalmente en las tiendas a comparación de lo que se ha percibido durante los años 2017 y 2018 en la oficina central, que ha tenido que desarrollar nuevas estrategias para consolidar el plan cultural que no había sido exigido de manera regular en todas las áreas de la compañía, por lo que se ha complementado la comunicación con el apoyo de redes sociales y aplicativos de comunicación de mensajería corporativa.

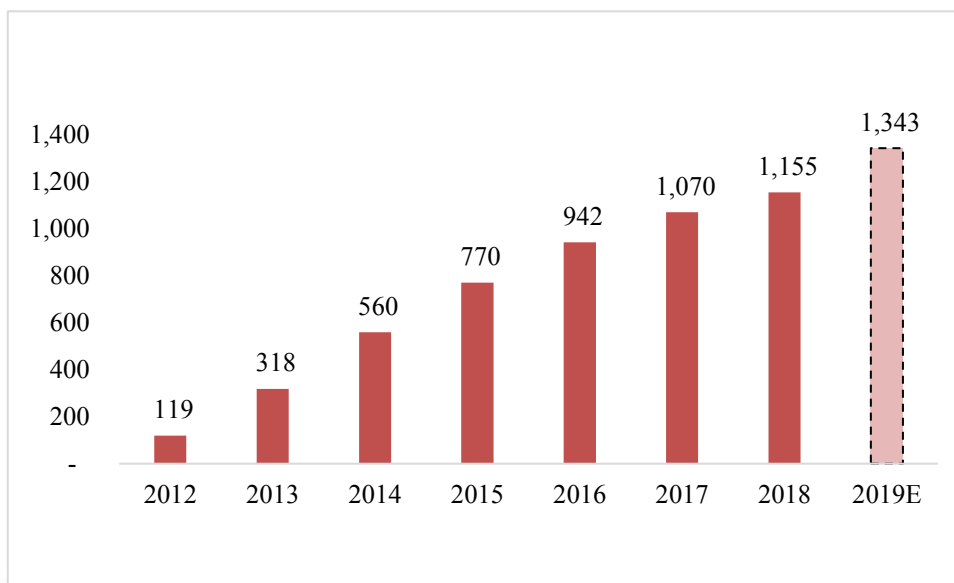


Figura 8. Ventas S/ M 2012 al 2018 y proyección de ventas 2019.

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 14), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

La característica principal de brindar un servicio amable es notorio de manera interna, y de cierta manera se ha podido transmitir en el servicio y experiencia de compra del cliente, de esta manera se ha podido posicionar con productos de calidad sobre la mente del consumidor peruano y actualmente la empresa se ha trazado desarrollar un enfoque dedicado al análisis de la experiencia del cliente. Aunque también se reconoce de manera interna que se tiene una necesidad para capacitar ágilmente a la fuerza de ventas que debería conocer la mayor cantidad de proyectos de tienda durante la primera semana de inducción, siendo como máximo de tiempo estimado las primeras tres semanas, en donde se presenta y demuestra con ejemplos teóricos los productos que próximamente se van a vender en los pasillos de la tienda y que seguramente necesitarán de mayor práctica en los productos que tienen mayores atributos técnicos.

La fuerza de ventas de Promart está conformado por un equipo que trabaja con contrato y modalidad de medio tiempo; que principalmente tiene otra actividad adicional como estudios técnicos o universitarios, cuidado de familia; y que tiene características de

aprendizaje ágil, autocapacitación, dinamismo y servicio amable; que puede formarse profesionalmente para puestos logísticos o administrativos que tienen relación a la línea de crecimiento que ofrece Promart e Intercorp.

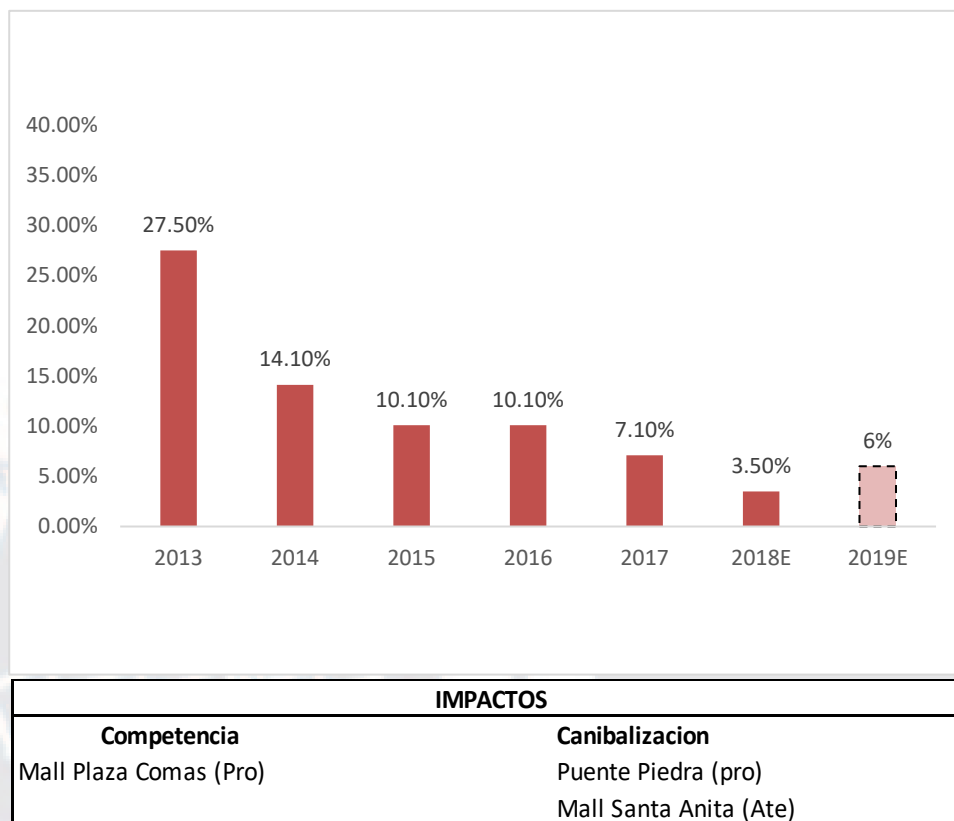


Figura 9. Crecimiento SSS. Var (%), proyección estimada 2019.  
Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 15), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Es por esto que la atracción de talento, sentido de compañerismo y la experiencia de servicio se encuentran alineadas a los parámetros de cultura organizacional de la empresa propiamente y que se desarrolla bajo los mismos parámetros que maneja la matriz corporativa. Es por esto que el impacto de capacitación en cada una de las tiendas debe medirse en relación al expertise y desenvolvimiento del personal que actualmente es capacitado en una inducción y con talleres virtuales que toman más de 15 días efectivos en su aprendizaje real, demostrado por las evaluaciones de cada semestre o trimestre en donde se observa que el tiempo de adaptación y conocimiento aún superar el tiempo prometido.



Tabla 1

*Inversiones en Centros Comerciales 2019-2021 (En Millones de US\$)*

Operador	Proyecto	Monto	Ubicación	Apertura
OnRetail	Power Center Puente Piedra	nd	Lima	III T 2020
	Strip Center San Isidro	nd	Lima	nd
Capital Investor	Las Vegas Plaza Puente Piedra	38	Lima	IV T 2019
Grupo Falabella	Mall Plaza Comas	110	Lima	I T 2020
	Mall Plaza Cusco	60	Cusco	2020
Intercorp	Real Plaza Puruchuco	150	Lima	IV T 2019
Cencosud	Shopping Centers La Molina	100	Lima	2019
Parque Arauco	Mall Lifestyle La Molina	60	Lima	2019
Grupo Wong	Mall Santa Maria	18	Lima	2019
	Mall Aventura Chiclayo	66	Lambayeque	1T 2020
Ripley Corp.	Mall Aventura San Juan de Lurigancho	88	Lima	2021
DH Mont	Mall Aventura Iquitos	70	Loreto	2021
	Segundo Mall Comas	nd	Lima	2020
Urbecorp	Plaza Villa Sur Villa el Salvador	35	Lima	2019

*Nota.* nd significa dato no disponible. Adaptado de “Informe Económico,” por IEDEP, Cámara de Comercio de Lima, 2019.

Por otro lado, la apertura de más tiendas de Promart y de toda la industria retail, responde al máximo apogeo retail que se vive a nivel Latinoamericano, en el 2015 en Chile se tenían alrededor de 79 centros comerciales, en Perú 71 y los dos principales eran México y Brasil con 584 y 511 centros comerciales respectivamente. Es por esto que se presume una mayor apertura de tiendas en los siguientes años, lo que manifiesta equilibrio y agresividad con el comportamiento que se viene presentando en América Latina (El Mercurio, 2015).

Durante los años 2019 y 2021 se abrirán 14 nuevos centros comerciales a nivel nacional, en donde se abrirán nuevas tiendas de Promart; y el Grupo Falabella, Ripley Corp. y Cencosud se reparten estos nuevos establecimientos. Este crecimiento se puede comparar con

el comportamiento de Brasil y México en donde se tiene más de cuatro veces la cantidad de centros comerciales que se tiene en el Perú (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

Tabla 2

*Venta Local de Cemento por Empresa según Departamento, 2016*

Departamento	Total	Unión Andina de Cementos	Cementos Pacasmayo	Yura	Cementos Selva	Caliza Cemento Inca	Otros 1/
2016	10,795,780	5 030 177	2,004,048	2,249,939	274,380	349 579	887 655
Amazonas	86 311	818	42 136	-	41 503	1 791	63
Áncash	319 481	155 949	151 700	-	-	3 016	8 816
Apurímac	222 912	93 768	-	128 855	-	288	-
Arequipa	725 312	-	-	723 872	-	-	1 441
Ayacucho	314 195	267 109	-	31 734	-	442	14 910
Cajamarca	263 960	-	238 726	-	159	7 785	17 290
Cusco	433 793	60	-	433 642	-	91	-
Huancavelica	90 700	88 544	-	-	-	621	1 535
Huánuco	220 350	197 801	-	-	-	12 362	10 187
Ica	515 811	401 480	-	42 984	-	27 907	43 440
Junín	656 548	625 539	-	-	-	9 678	21 331
La Libertad	632 471	-	581 994	-	-	37 455	13 021
Lambayeque	565 793	149	517 631	-	-	39 282	8 732
Lima	3 775 208	2 928 398	-	-	-	128 903	717 906
Loreto	139 885	59 517	-	-	40 797	36 357	3 215
Madre de Dios	59 195	30	-	59 165	-	-	-
Moquegua	120 282	-	-	120 282	-	-	-
Pasco	113 569	109 103	-	-	-	394	4 072
Piura	427 590	860	416 438	-	-	9 000	1 292
Puno	541 994	-	-	541 994	-	-	-
San Martín	234 051	10 989	534	-	191 922	23 611	6 995
Tacna	169 003	1 591	-	167 412	-	-	-
Tumbes	56 469	239	54 890	-	-	1 208	133
Ucayali	110 897	88 232	-	-	-	9 386	13 279

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas de Empresas Productoras de Cemento y Asociación de Productores de Cemento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2016.

A la par, ya en el 2017 se pronosticaban crecimientos de la venta por internet en la región Latinoamérica con un proyectado de 24.5%. Perú en el 2017 se había comportado con un 27% promedio de crecimiento en relación con el 2016 (BBVA, 2018). Durante el 2017, la venta de cemento fue de 10' 684,653 toneladas donde se aprecia una ligera disminución de ventas a nivel nacional comparado con el 2016 en donde se logró vender 10'795,780 toneladas.

De acuerdo con la producción de toneladas de fierro, durante el año 2016 y 2017 se tuvo un comportamiento similar de producción y venta que significó cierta desaceleración en el sector de construcción, también alimentado por el caso Odebrecht en donde se inició investigaciones judiciales a las empresas más representativas de construcción en el país. Con

este dato se pudo evidenciar uno de los resultados de crecimiento de venta en Promart durante los años 2016 y 2017 debido a que la cantidad de producción de fierro no creció, aunque la producción de cemento si se incrementó entre los años mencionados; y gracias a la estrategia de ventas que ha seguido Promart se pudo dirigir la venta de estos productos a otras empresas, donde el canal de Venta a Empresa se vio positivamente afectado, por lo que se puede inferir en que la captación de ventas a clientes menores fue mayor para el 2017.

Tabla 3

*Producción y Venta de Barras de Construcción, 2005-2017*

Año	Barras de construcción	
	Producción (S/)	Venta (S/)
2005	406, 560	423, 819
2006	429, 760	463, 029
2007	536,144	569, 779
2008	616, 194	568, 875
2009	684, 789	805, 016
2010	826, 875	1' 041 054
2011	836, 905	1' 044 262
2012	955, 586	1' 241 049
2013	1' 060 325	1' 191 064
2014	1' 178 717	1' 338 472
2015	1' 085 052	1' 316 263
2016	1' 144 043	1' 304 285
2017	1' 246 846	1' 309 008

*Nota.* Adaptado de *Empresas Productoras de Barras de Construcción*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2017.

De esta manera se puede evidenciar que el crecimiento de la categoría de materiales de construcción tuvo un comportamiento diferente a la producción y coyuntura del país que generó en el mercado la misma producción del año 2016. Además, se puede pensar en captar los complementos de las siguientes fases de los proyectos atendidos o incrementar la efectividad de la cartera de los ejecutivos del canal empresarial (ver Tabla 3). Gracias a los resultados obtenidos en el 2018 con crecimiento de ventas.

Además, se puede comparar la cantidad de cemento vendido en cada una de las locaciones de Promart con la venta ofertada en cada departamento correspondiente (ver Figura 11). Asimismo, se debe tomar en cuenta que la ciudad de Lima sigue siendo la que mayor venta de cemento concentra a nivel nacional que se distribuye entre el canal moderno y el canal tradicional, o en otras palabras la comparación del canal retail con el canal informal y de esta manera proyectar de cierta forma la participación que aún se puede ganar del canal tradicional y que pueden ser parte de los resultados de la empresa para el año entrante.

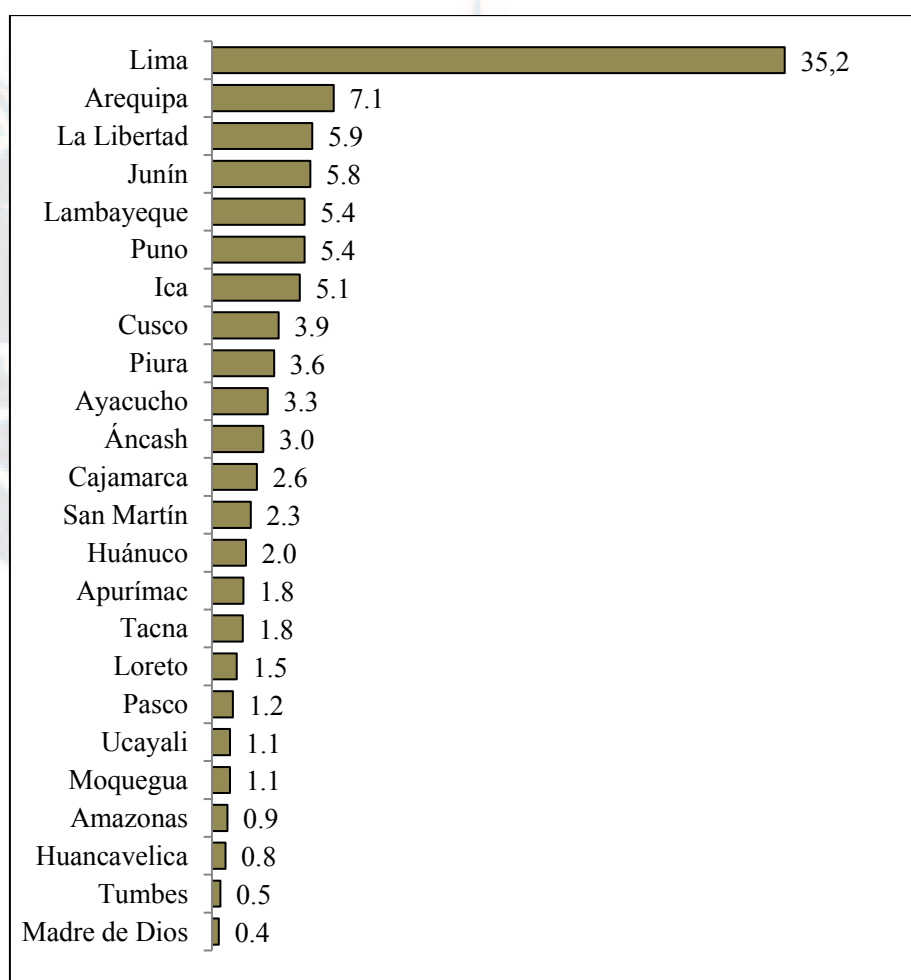
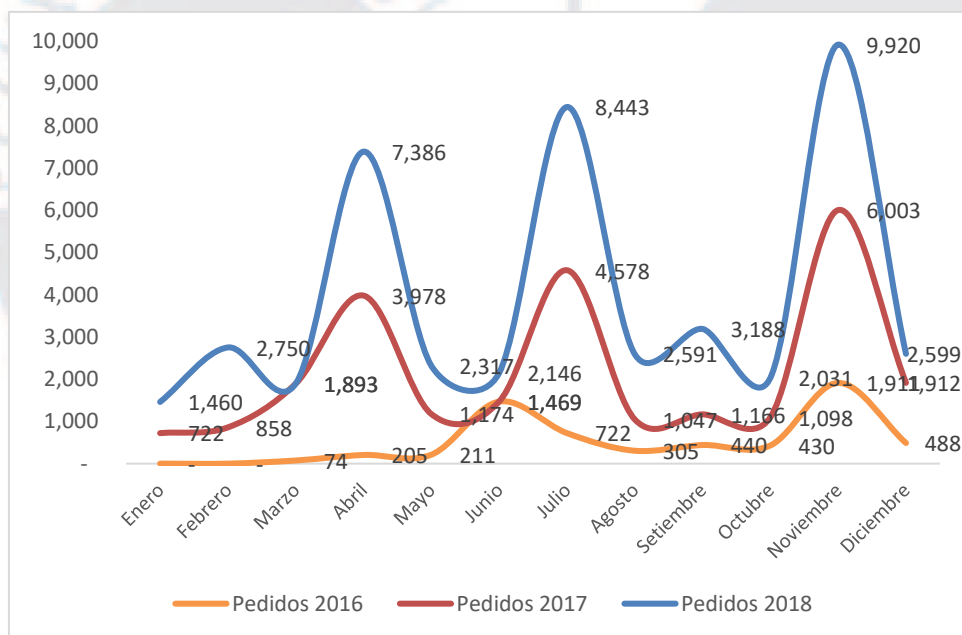


Figura 10. Venta Local de cemento por departamento, 2017 (%)

Adaptado de *Estadísticas de Empresas Productoras de Cemento*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2017.

La población que accede a internet sigue creciendo año tras año y se ha logrado que en provincias ya se tenga un 38.9% de la población versus el 24.6% de población en el 2017

(ver Tabla 4). Para Promart es vital que las regiones de la sierra y selva muestren comportamiento de crecimiento de acceso a internet en más del 30% de la población debido a que se tiene cuatro tiendas en la región selva y ocho tiendas en la sierra hasta el 2019, lo que refuerza el objetivo y la proximidad a lograr incrementos sustanciales en la estrategia omnicanal. De esta manera se ha podido observar que los consumidores de las ciudades de Puno, Chiclayo, Trujillo, Piura y Cusco representaron el mayor crecimiento de usuarios virtuales que tiene alta relación al porcentaje de ventas y visitas que recibió la página web de Promart y que ha permitido ofrecer mensajes dirigidos a los visitantes de acuerdo con sus gustos y preferencias.



*Figura 11. Venta E-Commerce - evolución de número pedidos 2016 al 2018.*  
Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 19), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Comparado con Sodimac y el poder de negociación que tiene por la cantidad de tiendas que ha logrado gracias a la fusión, se torna una gran labor para Promart tratar de conseguir los mismos resultados en las negociaciones por los volúmenes a comprar. Cabe mencionar que el performance sobre la venta online de Promart y el crecimiento de las

soluciones que incorpora la empresa en la búsqueda de eficiencias para el cliente ha sido desarrollado en corto plazo durante los últimos años y tomando en cuenta que ya se ejecutaron decisiones comerciales con el incremento de categorías de producto complementaria para fortalecer la experiencia de compra virtual como con categorías de línea blanca o electrodomésticos debido a la demanda actual; que migra completamente a otras páginas web en donde compara mayor surtido y es por esto que esta necesidad es uno de los fundamentos que permite indicar que se debe trabajar el enfoque estratégico dedicado a implementar nuevos productos y categorías para mitigar la fuerte extensión de productos que maneja la competencia. La evolución de pedidos virtuales ha crecido sustanciosamente, incluso se han logrado picos de casi 10,000 pedidos en el cuarto trimestre del 2018 debido a la venta que se realiza en el evento del día de acción de gracias durante la última semana de noviembre denominada viernes negro en donde a nivel mundial se presentan la mayor cantidad de promociones de diferentes empresas. Ciertamente Promart participa de este evento, con parámetros y políticas que únicamente se definen con el concepto de siempre precios bajos, lo que significa que, a pesar de no expresar puntualmente alguna promoción específica con volúmenes de descuento, el cliente puede identificar, comparar con la competencia y notar la ventaja de precio que ofrece Promart durante el evento y durante los demás días del año.

Para cerrar el año 2018, se obtuvo grandes resultados de venta online, que representaron ventas mayores a 11 millones de soles únicamente por el canal virtual que están destacados principalmente en la ciudad de Lima, siendo importante el incremento de pedidos que pasó de 25 mil pedidos en el 2017 a más de 46 mil pedidos al cierre del año 2018. Las tareas de negociación con proveedores y alianzas estratégicas han permitido que el cliente pueda conocer a gran detalle los beneficios técnicos de los productos propios y exclusivos, de esta manera el margen del canal virtual pudo aumentar más de cuatro puntos porcentuales.

Tabla 4

*Población que Accede a Internet, Ámbito Geográfico, 2007-2017.*

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2	40.2	40.9	45.5	48.7
Lima Metropolitana 1/	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3	60.0	59.4	64.4	69.3
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4	31.0	32.2	36.5	38.9
Área de residencia											
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3	49.1	49.6	54.6	58.2
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9	11.5	12.0	14.2	15.4
Región natural											
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1	51.8	52.2	57.6	62.0
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8	27.6	28.3	31.4	32.5
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5	22.2	23.4	27.5	30.7
Departamento											
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7	21.8	25.5
Áncash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7	33.7	36.5	40.1	41.9
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1	21.0	22.0	22.0
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9	46.0	45.4	50.1	53.5
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9	26.6	29.2	28.3
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2	19.5	23.3
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1	59.4	65.4	67.1
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9	32.4	35.5	31.5
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14.0	18.1	21.6	25.7
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2	23.7	26.7	30.5
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9	44.9	48.7	53.6	57.6
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1	36.5	36.3	37.5	38.1
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1	47.4	49.2
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8	34.1	36.3	45.1	49.3
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6	62.5	67.7
Provincia de Lima 2/	46.4	46.4	50.4	50.8	53.7	57.5	58.7	60.5	59.4	64.3	69.5
Región Lima 3/	29.6	28.4	33.0	32.9	34.7	37.6	39.8	40.5	39.7	45.6	49.8
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8	25.1	28.3
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36.0	34.9	38.8	45.0
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2	46.0	44.6	50.0	53.2
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4	27.6	33.9	37.2
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7	30.9	31.8	35.4	40.0
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0	30.1	29.7	32.0	32.6
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6	30.2	32.4
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46.0	46.8	52.1	55.2
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9	46.9	50.1	54.0
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4	28.0	31.3	36.9	41.8

Nota. Tomado de "Cuadro-08\_2 Población que accede a Internet," por INEI, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>).

Se refiere a la población que accede a Internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc. Valores en porcentaje del total de población de 6 y más años.

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao

2/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

3/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares

Tabla 5

*Resultados Generales. Evolución de la Venta Neta 2016 al 2018*

Concepto	2016		2017		2018		% Var.
Vta. Neta	S/	1'267,195	S/	5'569,722	S/	11'182,186	101
Contribución	S/	257,010	S/	1'213,478	S/	2'912,105	140
Mg		20%		22%		26%	20
Pedidos		5,090		24,799		46,634	88
Ticket Promedio	S/	248.96	S/	224.59	S/	239.79	7

*Nota.* Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 22), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

En la Tabla 6 se aprecia la eficiencia de atención de las transacciones o clientes virtuales que no pudieron finalizar la compra debido a problemas de sistema, o problemas de cantidades de inventario que no permitieron facturar la compra y terminaron siendo anuladas. Estas anulaciones representaron más de tres millones de soles que no ingresaron a los resultados actuales hasta agosto 2019.

Tabla 6

*Comparación de Transacciones Anuladas Versus Transacciones Atendidas*

Concepto	2018		Agosto 2019	
Vta. Neta	S/	11'182,186	S/	13'400,731
Transacciones Atendidas		49,042		53,639
Transacciones Anuladas		10,544		12,262
S/ Anulados		*		+3,5 Millones

*Nota.* Adaptado de *Data Informativa Mensual de Ventas E-Commerce* (agosto, p. 1) por G. Melzi, 2019, Lima, Perú: Promart.

## 1.2. Conclusiones

En este capítulo se ha detallado cuál es la situación actual que se percibe internamente en Promart, donde se ha podido profundizar sobre el comportamiento de la evolución de la empresa como también la agilidad con la que viene creciendo el sector retail. También se ha realizado un comparativo entre los resultados que obtiene frente a la fusión de Sodimac y Maestro, por lo que se deberá tomar en cuenta cuáles son las ventajas y desventajas que se obtienen para poder establecer un plan para continuar sumando posiciones en la efectividad de ventas por metro cuadrado, el cual es indicador que representa mayor eficiencia sobre la



competencia en el tercer trimestre, siendo este uno de los hitos más importantes para Promart.

Promart tiene un panorama propicio para agregar potencia a su operación, teniendo en cuenta los buenos resultados obtenidos en los últimos cinco años por las tiendas antiguas y las mismas que lograron mejor presencia en el mercado local; además de repotenciar el año 2019 con 29 tiendas desarrolladas en sus primeros ocho años. Los indicadores presentados establecen un marco operativo con capacidad de respuesta para nuevas propuestas debido a que ya se han adaptado a pequeños cambios comerciales durante los años anteriores que de alguna manera contuvieron la dinámica de ventas y atracción de clientes, pero se logró mejorar la capacidad financiera. El plan de expansión que tiene Promart, indica que terminará el año 2019 con 30 tiendas y con una fuerte estrategia de operación omnicanal, fortaleciendo la operación de venta virtual.

La fusión ya lleva cinco años y es el momento en el que todas las acciones estratégicas que enfocaron en la unificación se vean reflejadas en diferentes resultados y cambios para los próximos años, con reestructuraciones de tiendas como la que convirtieron en Pucallpa, de ser una tienda Maestro a ser Sodimac durante finales del 2018. La capacidad de negociación que cuenta la competencia, el fortalecimiento de la cadena de valor y la capacidad comercial que enfrenta en el mercado local por estar ubicados casi en todo el territorio peruano puede resultar una fuerte amenaza para Promart. Es por esto por lo que se debe enfocar el esfuerzo en rentabilizar la operación, la fuerza omnicanal, la productividad del equipo, el potencial de las marcas propias, el crecimiento de tiendas en la ciudad de Lima y principalmente la experiencia que se lleva el cliente en todo el proceso de compra en los diferentes canales.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1. Antecedentes

Promart Homecenters, parte del grupo Intercorp, es una empresa retail de mejoramiento del hogar que inició operaciones en el año 2011 en la ciudad de Lima. Actualmente cuenta con 29 tiendas en Perú, más de 5,000 trabajadores y una tienda adicional en proyecto de apertura para finales del año 2019 y que tiene el objetivo a corto plazo de ganar participación de mercado frente a los dos competidores que se fusionaron desde mediados de 2014, Maestro y Sodimac que componen parte del grupo Falabella.

Con 11 tiendas en Lima y 18 tiendas en provincias, Promart ha implementado rutas logísticas para abastecer las tiendas del norte y del sur del país, por lo que desde el 2015 se incluyeron dos centros de distribución en las ciudades de Paita y Matarani, de esta manera ha podido especializar, agilizar y centralizar la distribución de productos de proveedores nacionales desde Lima y dirigir la distribución de una parte de los productos importados de mayor volumen desde los puertos estratégicos para el norte y para el sur del país. Con estas implementaciones se ha logrado mejorar el costo de transporte de productos de mayor volumen, disminuir tiempos de entrega y lograr abastecer oportunamente las tiendas a nivel nacional.

De manera continua, durante el 2016 se habilitó la venta por canal virtual, implementando la base de entrega en una de las tiendas ubicadas en el distrito de Ate. Tienda en la que se tuvo que implementar un nuevo almacén, un equipo encargado de separar la mercadería, contratar una empresa que brinde el servicio de reparto y al mismo tiempo toda un área dedicada a poder analizar y mejorar la comodidad, estadía y satisfacción de la tienda virtual. Para implementar el canal virtual a nivel nacional se replicó lo aprendido en la tienda de Ate para todas las tiendas de provincias, por lo que toda la empresa migraba y aprendía en simultáneo sobre un nuevo sistema de trabajo. Hoy en día, se está complementando con el

sistema Oracle WMS que enfoca la gestión de ubicación de mercadería en toda la cadena, por lo que, si bien es cierto que el sistema anterior era trabajado manualmente, dentro de pocos meses se completará el proyecto y seguimiento sistemático que permitirá agilizar el canal virtual y los procesos internos. De esta manera continuar avanzando en la promesa de atender con un servicio experto y amable cada una de las experiencias de los clientes y generando mejores procesos para los colaboradores.

En el año 2017, se realizaron cambios en la estructura del equipo de venta empresa a nivel nacional y se propusieron cambios en la metodología de trabajo, esto ha permitido que la empresa se acerque a mayor cantidad de clientes atendidos por el canal empresarial de forma más eficiente y que cada año se mantenga un objetivo cada vez más alto que aborde mayor atención al cliente corporativo.

Promart figura registrado bajo la empresa Homecenters Peruanos SA y Homecenters Peruanos Oriente, siendo la última la que contablemente está a cargo de las cuatro tiendas que se ubican en la selva del país y que tienen razón social distinta debido a la exoneración de impuestos. La marca Promart ya registra ventas diarias por encima de los 3,5 millones de soles sumando de manera mensual más de 100 millones de soles para la operación. Con estos resultados y después de trazar el plan de expansión en provincias, en donde se ha logrado introducir la marca en 18 ciudades de provincias, queda una fuerte tarea de crecimiento en la ciudad de Lima. Hasta la fecha se comparan las 31 tiendas de Sodimac, las 30 de Maestro versus las 29 de Promart por lo que la empresa considera necesario seguir abriendo tiendas e incrementar ventas año tras año para consolidar participación de mercado y ganar mejores economías de escala que permitan profundidad negociadora de compra.

La posición de mercado de Promart se encuentra por detrás de la fusión de Sodimac y Maestro debido al volumen de tiendas alcanzado en Lima y en todo el territorio nacional hasta el año 2018; aunque específicamente por el logro de metros cuadrados construidos por

marca durante el año 2019, Promart ya se ubica en el segundo puesto debido a las cuatro tiendas que lograron apertura en las provincias de Arequipa y Tarapoto, como también en Lima en los distritos de Puente Piedra y La Molina, que de la misma manera viene siendo trabajado y potenciado únicamente por la marca Sodimac que se encuentra en remodelación de algunas tiendas de Maestro que se ubican en Pucallpa y Arequipa.

## **2.2. Visión**

La visión de la empresa Promart desde el año 2011 es “Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores, para construir, mantener, remodelar y decorar su hogar”, visión que se ha compartido y comunicado de manera correcta dentro de cada una de las áreas de la empresa y que ha permitido que la cultura de la empresa complemente cada uno de los aspectos que compenentran al desarrollo de la empresa.

El desarrollo del Plan Estratégico define la siguiente visión para el 2021 como una propuesta que permita identificar mejor el objetivo a largo plazo de la empresa y que cada área logre identificarse ampliamente con la implementación del plan que busca principalmente ganar participación de mercado físico y virtual liderando el segmento de mejoramiento del hogar para ser la marca que recuerda y prefiere el consumidor peruano. “Para el año 2024, Promart debe ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores, para construir, mantener, remodelar y decorar su hogar entregando la mejor propuesta de experiencia omnicanal que exista en el mercado”.

Además, dentro de la empresa se difunde un solo mensaje como Propósito a seguir; que es “Acompañar a las familias peruanas a tener su hogar soñado”. Como se menciona en la visión 2024, Promart debe implementar herramientas tecnológicas y estrategias que la posicionen como la mejor experiencia omnicanal para sus clientes y proveedores debido a que actualmente las empresas retail se encuentran trabajando en diferentes proyectos para lograr la preferencia del consumidor virtual y en que Ripley.com ya ha lanzado despachos de

productos comprados por la web en menos de tres horas; por otro lado, la extensión de productos que tiene Sodimac es cercano a las 15,000 diferentes tipos de productos, por lo que es necesario replicar la estrategia de integrar mayor surtido a la tienda física como en la tienda virtual.

Una de las acciones tomadas de forma anticipada, es haber logrado convertir a cada una de las tiendas ubicadas a lo largo de todo el país en almacenes centralizados, acción que permite la gestión de inventario integrado con los cuatro centros de distribución, por lo que se podrá pensar en incrementar la interacción omnicanal por ciudad y por tienda de una manera más activa con el público objetivo. Actualmente la operación se percibe saturada en el proceso de recojo y post venta de los productos, por lo que se debe desarrollar e implementar el siguiente paso de la gestión de inventarios a nivel nacional que permitirá agilizar la reposición de productos a góndola que no se logra finalizar correctamente debido a los diferentes volúmenes de venta que maneja cada tienda.

### **2.3. Misión**

La misión actual de Promart es “Acompañar a nuestros clientes a tener su hogar soñado, con un servicio experto y amable ofreciendo calidad a los mejores precios”. Misión que principalmente presenta los dos valores más importantes de la empresa en la que los trabajadores reciben todo el soporte para poder adecuarse rápidamente para la operación y contacto con el cliente. La propuesta para el proyecto: “Acompañar a las familias peruanas a tener su hogar soñado ofreciendo servicio experto y amable, con la mayor variedad de productos de mejoramiento del hogar a nivel nacional”.

El nicho actual de mercado de Promart es el Perú, pero este plan estratégico debería llevar a la internacionalización. La mayor variedad de productos se refiere a la ampliación virtual de la oferta actual y a la consolidación de las marcas propias. De esta manera se enfocará a conectar toda la compañía a favor de tener mejores herramientas que

complementen la operación, de modo que el área comercial y el área de sistemas también desarrollen el enfoque experto que permita agregar recomendaciones que deberán ser transmitidas a los facilitadores o colaborador interno para el consumidor.

#### 2.4. Valores

Promart actualmente tiene seis valores que comparte diariamente dentro de su cultura empresarial y son los mismos que se trabajarán en el proyecto.

- Servicio experto, compartir conocimiento, involucrar y capacitar correctamente a todo el equipo de trabajo para poder hacer medible la implementación del proyecto. Además, se buscará conocer el estatus de conocimientos internos a diferentes niveles jerárquicos para comprobar el nivel de *expertise* que busca la compañía.
- Servicio amable, conservar la comunicación horizontal que se promueve en toda la empresa.
- Trabajo en equipo, crear grupos de trabajo de alta dirección para hacer pruebas y propuestas de mejora en los indicadores actuales.
- Integridad, siendo los gerentes, jefaturas, colaboradores y principalmente los directores quienes predicán con el ejemplo sobre el desarrollo de la persona en el ámbito personal y profesional, buscando de esta manera que el talento que se tiene dentro de Promart sea íntegro en los diferentes aspectos blandos y técnicos.
- Superación, todas las personas cuentan con oportunidades para superar el día a día, de esta manera al implementar los procesos del plan estratégico se tiene una gran ventaja porque la organización tiene la capacidad de sobrellevar los cambios, los cuales deberán ser correctamente comunicados para que todas las áreas entiendan y adecúen rápidamente las tareas que complementarán mejoras en sus funciones actuales.
- Innovación y creatividad, todos los colaboradores pueden encontrar una mejor

manera de hacer las cosas, entonces buscar soluciones eficientes que sean logrables y medibles permite aterrizar propuestas y pilotos que sean visibles y generen beneficios desde todas las áreas de la compañía.

## 2.5. Código de Ética

El Código de Ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos. Es una herramienta imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exhibición de un código de ética no es suficiente, es necesario la implementación de mecanismos que garanticen su comunicación hacia todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como su constante revisión y actualización (D'Alessio, 2015).

Por lo tanto, el código de ética debe contemplar los puntos relacionados a los clientes, los proveedores, los colaboradores, la competencia y el medio ambiente:

- **Clientes.** El objetivo es establecer relaciones a largo plazo con los clientes, para esto deben considerarse precios y transacciones transparentes en las ventas de los productos que la compañía ofrece, evitando la información obtenida por la comparación de precios con otras compañías para beneficio propio.
- **Proveedores.** La selección de proveedores se realizará de manera transparente en base a las necesidades propias de la compañía y no sobre la obtención de beneficios externos (regalos, incentivos, sobornos o coimas) los cuales pueden afectar la calidad de los productos ofrecidos, así como la rentabilidad misma de la empresa.
- **Colaboradores.** En el presente proyecto, los trabajadores son el principal activo y recurso más importante de la empresa. Para esto, es necesario contar con un

ambiente de trabajo adecuado, brindando altos estándares de seguridad laboral.

Asimismo, las relaciones entre los trabajadores de la empresa estarán basadas en el respeto, confianza, colaboración, empatía e igualdad de oportunidades.

- Competencia. La compañía basa la fidelización de sus clientes mediante un servicio de alta calidad, competencia justa, lealtad y transparencia, manteniendo los criterios de productividad, así como la esmerada atención de sus requerimientos y necesidades. De igual manera, no existirá un juego de intereses o manejo de información confidencial que altere o manipule la oferta y la demanda en el mercado.
- Medio ambiente. La compañía es responsable de la preservación del medio ambiente, para esto, se adoptará las medidas necesarias que ayuden a minimizar los impactos negativos propios de las actividades que realiza. De esta manera la compañía será socialmente responsable y sostenible en el mercado.

## **2.6. Conclusiones**

Después del análisis realizado se sugiere el cambio de visión y misión para actualizarse con un enfoque diferenciado a una estrategia omnicanal y que al mismo tiempo respete y se encuentre alienada a la visión y misión original que tenía como objetivo reflejar el mejor servicio experto y amable. Aspectos que ciertamente se han logrado potenciar en el término amable o interacción con el cliente y con la infraestructura cálida; pero debe reforzar fuertemente los conocimientos técnicos que logran el enfoque experto que busca la empresa en toda su fuerza de ventas. Encajar en el mercado virtual y en la experiencia omnicanal que exige el cliente y reta a los proveedores es uno de los desarrollos más importantes que deberá lograr la empresa de manera interna para luego proponer mejoras que integren de manera vertical a los demás proveedores de servicios que también afectan ambos factores experto y amable durante el servicio ofrecido de forma tercerizada.



También se explicaron la visión y misión de Promart y la visión y misión estratégica que propone el presente trabajo, resaltando el objetivo de seguir mejorando la participación del mercado enfocándose en el rendimiento de ventas por m<sup>2</sup>. Los valores y código de ética presentados componen los pilares principales para desarrollar el plan estratégico que acompañe y conforme la cultura y clima organizacional que se ha desarrollado y se convive dentro de la compañía. Entender a Promart y su propósito dentro de cada uno de los ambientes que tiene y sus trabajadores, permite que se perciba el cómo se ha venido desarrollando la empresa y del cómo se han integrado las áreas para que la empresa continúe avanzando positivamente.

Asimismo, se conocieron cuáles son las bases con las que se ha conformado la cultura de trabajo de Promart y cuáles son los parámetros bajo los cuales se planteará el desarrollo del plan estratégico. Siendo uno de los objetivos que se puede incidir, sobre la capacidad de crecimiento y expansión que tiene la empresa para ganar participación de mercado que permite definir un nuevo reto, no solamente ser la marca preferida por los consumidores, sino también la búsqueda implícita de liderar el segmento de mejoramiento del hogar en aspectos de investigación y desarrollo de la experiencia del consumidor.

La idea de integrar procesos de investigación y desarrollo, como también incremento de los objetivos internos de cada plaza con el fin de consolidar la operación, se concibe debido a que la empresa cumple con adaptabilidad al cambio, porque durante los primeros años de operación ha tenido que pasar por diferentes proyectos que implicaron grandes cambios en la manera de trabajar, en la actualización de las herramientas y tipos de gestión de indicadores como también en la metodología de selección e implementación de la cultura organizacional. Es por esto por lo que se puede inferir en que la empresa podrá adaptar correctamente la presente propuesta estratégica.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo del presente capítulo es establecer un análisis de los factores externos que impactan en el comportamiento y desempeño de la empresa. Mediante este análisis estableceremos las oportunidades y amenazas a ser consideradas para la definición de las acciones de diferenciación que aplicarían dentro de la estrategia de desarrollo de la empresa a fin de ser competitivos.

A fin de cumplir este objetivo, se realiza el "Análisis Tridimensional de las Naciones" establecido por Hartmann (1975, citado en D'Alessio, 2015) y posteriormente se define los aspectos competitivos, mediante el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE) que permitirán definir los factores externos que influyen para el desarrollo de la empresa

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

Para el desarrollo de este punto se toma como referencia lo establecido por Hartmann (1975, citado en D'Alessio, 2015), quien definió una teoría de análisis de las naciones en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Este análisis permitirá lograr identificar los aspectos significativos que impactan en el crecimiento y desarrollo de la industria o empresa. Y luego definir medidas de diferenciación y competitividad, que puedan desarrollarse en la empresa.

##### **3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Hartmann (1975) indicó que los intereses nacionales buscan que el Estado pueda conseguir una meta a futuro junto a naciones que tienen objetivos comunes y protegerse de las naciones que tienen objetivos opuestos. La Constitución Política del Perú (1993), establece en su artículo uno, que la defensa de la persona humana y el respeto de su

dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado. En el Artículo dos se indica que toda persona tiene derecho:

- A la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar.
- A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.
- A la libertad de conciencia y de religión, en forma individual o asociada. No hay persecución por razón de ideas o creencias. No hay delito de opinión. El ejercicio público de todas las confesiones es libre, siempre que no ofenda la moral ni altere el orden público.

Tabla 7

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú*

Interés Nacional	Supervivencia Crítico	Intensidad De Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
<b>Derechos fundamentales y dignidad de las personas</b>		USA, UE (C)		
<b>Oportunidades y acceso a los servicios básicos de salud</b>		América Latina (C)	USA, UE (C)	
<b>Estado y gobernabilidad</b>		América Latina (C)	USA, UE (C)	China (O)
<b>Economía, competitividad y empleo</b>			América Latina (C)	China (O)
<b>Desarrollo regional e infraestructura</b>		Bolivia, Colombia, Bolivia, Ecuador (C)		
<b>Recursos naturales y ambiente</b>		Bolivia, Colombia, Bolivia, Ecuador (C)		

*Nota.* El símbolo (C) representa intereses comunes. El símbolo (O) representa intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

Corresponde al análisis interno de la situación del país, desarrollado en base a siete aspectos definidos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administración, y (g) militar (Hartmann 1975, citado en D'Alessio, 2015).

**Demográfico.** Según los resultados del Censo Nacional del año 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el Perú cuenta con una población de 31'237,385 habitantes; donde se considera además que en el periodo intercensal 2007 - 2017, la población total se incrementó en 3'016,621 habitantes, reflejando un crecimiento anual de 301,662 personas. Durante este periodo, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 1.0%, manteniendo una tendencia decreciente desde los censos de 1961 y 1972 que fue de (2.8%).

Tabla 8

*Perú: Población Total, Censada y Omitida Según Censos Realizados. 1940 - 2017*

Año	Población		
	Total	Censada	Omitida
1940	7'023,111	6'207,967	815,144
1981	10'420,357	9'906,746	513,611
1972	14'121,564	13'538,208	583,356
1981	17'762,231	17'005,210	757,021
1993	22'639,443	22'048,356	591,087
2007*	28'220,764	27'412,157	808,607
2017	31'237,385	29'381,884	1'855,501

\*No incluye a la población del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución.

Adaptado de "Censos nacionales de población y vivienda," por INEI, 2017.

De acuerdo al censo del 2017, la población censada en los centros poblados urbanos fue de 23'311,893 habitantes, que representa el 79.3%; y la población censada en los centros poblados rurales fue de 6'069,991 personas, que representa el 20.7%. La población omitida representó 1'855,501 personas, siendo este número representativo debido al crecimiento de personas omitidas entre el censo del 2007 y 2017.

Tabla 9

*Perú: Población Censada y Tasa de Crecimiento Promedio Anual 2007 y 2017*

Año	Total	Población		Variación intercensal 2007-2017		Tasa de crecimiento promedio anual (%)	
		Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2007	27'412,157	19'877,353	7'534,804				
				+3'434,540	-1'464,813	1.6	-2.1
2017	29'381,884	23'381,884	6'069,991				

*Nota.* Adaptado de "Censos nacionales de población y vivienda," por INEI, 2017.

También se reportaron resultados que entre los años 2007 y 2017, la población censada urbana censada se incrementó en 3'434,540 personas, siendo el comportamiento de la tasa de crecimiento anual de 1.6% y que, de una manera completamente diferente para la población censada rural se disminuyó en 1'464,813 personas, que representa una tasa decreciente promedio anual de 2.1%. (INEI, 2017)

**Geográfico.** Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, siendo sus puntos extremos; por el límite septentrional norte del departamento de Loreto en la primera curva del río Putumayo; por el límite meridional sur en el punto Concordia, donde tiene inicio la frontera terrestre que parte del Océano Pacífico situado a diez kilómetros hacia el noreste del primer puente sobre el río Lluta. Por el límite oriental la unión del río Heath con el río Madre de Dios; y por el límite occidental en la Punta Balcones al sur del puerto de Talara.

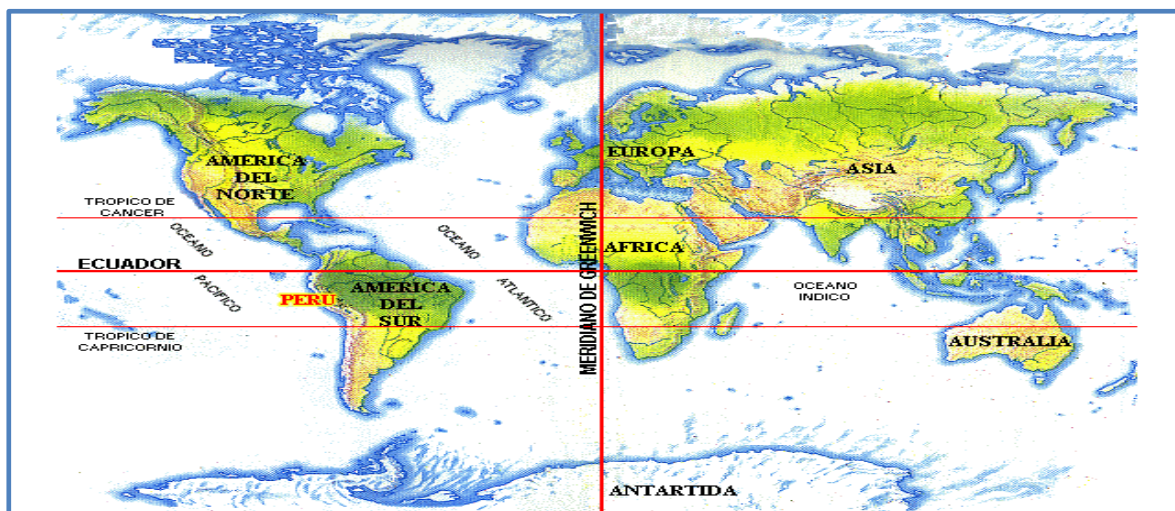
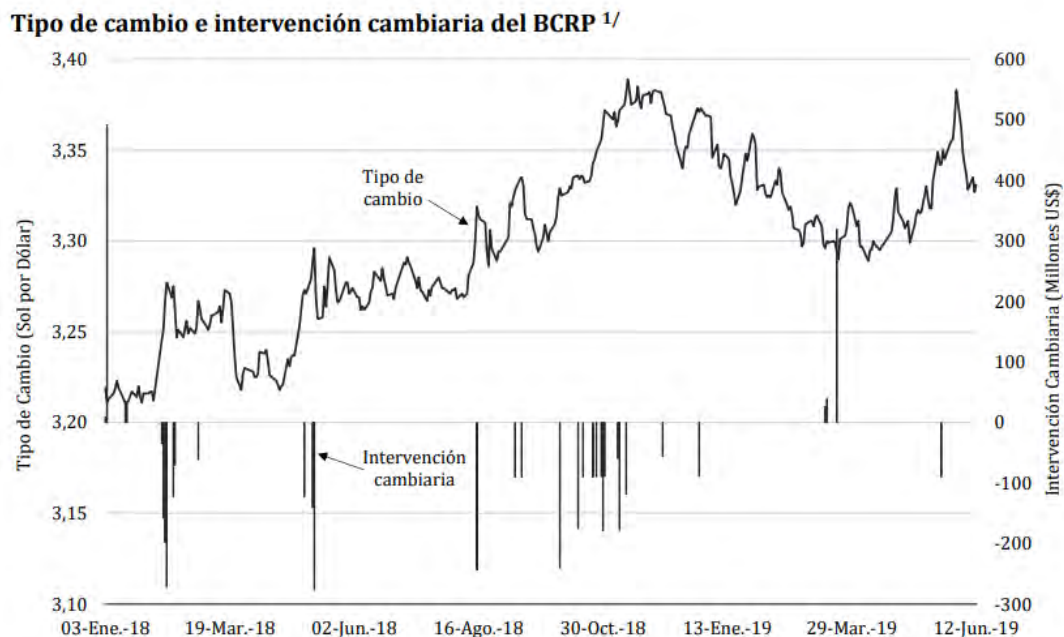


Figura 12. Ubicación del Perú.

Tomado de “Los Ecosistemas en el Perú,” por A. Rojas, 2010  
(<http://betorojas64.blogspot.com/2010/03/los-ecosistemas-en-el-peru.html>).

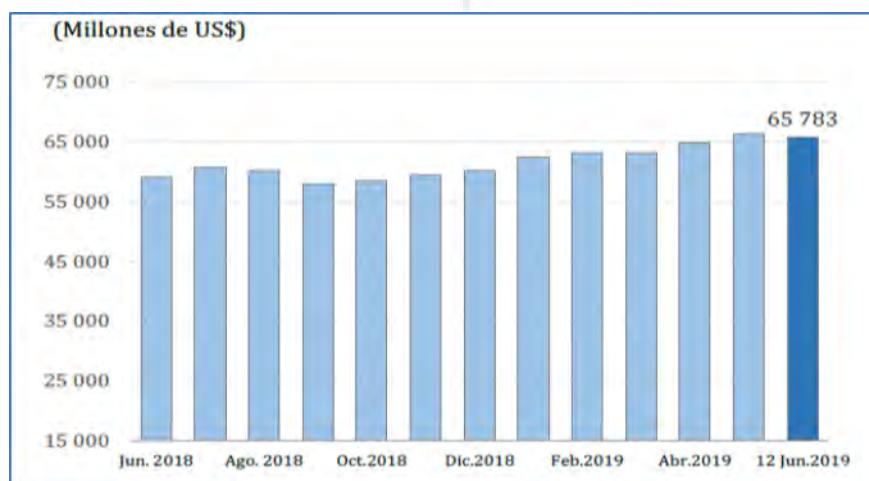
En cuanto a su morfología, Perú es de relieve altamente accidentado, debido a la presencia de montañas o Cordillera de los Andes, que permite la separación y formación de las regiones de Costa, Sierra y Selva. Sus regiones costa, sierra y selva abarcan el 11%, 30% y 59% del territorio nacional respectivamente (Ministerio de Defensa, 2015). A la vez, el Perú limita con cinco países: Ecuador, Colombia; Brasil; Bolivia y Chile y también limita por el Oeste con el Océano Pacífico, siendo la longitud de las fronteras de 7,100.3 km. y la del litoral de 3,079.5 km. desde la Boca Capones al norte como frontera con Ecuador y al sur con la Concordia en la frontera con Chile.

**Económico.** De acuerdo al Resumen Informativo Semanal, emitido por el Banco Central de Reserva del Perú el 13 de junio del 2019, el déficit fiscal anual acumulado a mayo del 2019 bajó a 1.5 por ciento del PBI, desde 1.7 por ciento registrado el mes anterior. Se indica que la mejora en las finanzas públicas se debió a los mayores ingresos tributarios y no tributarios y a los menores gastos no financieros. El tipo de cambio cerró en S/3.31 por dólar el 12 de junio, menor en 1.5 por ciento respecto a fines del mes de mayo, acumulando una apreciación de 1.1 por ciento en lo que va del año (BCRP, 2019).



*Figura 13.* Tipo de cambio e intervención cambiaria del BCRP. Tomado de “Resumen Informativo Semanal,” por Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>).

En cuanto a las Reservas Internacionales Netas (RIN) al 12 de junio, el Perú totaliza US\$ 65'783 millones, mayor en US\$ 5'662 millones comparado con el registrado a fines de diciembre del 2018, determinando que la RIN está constituida por activos internacionales líquidos y su nivel actual es equivalente a 29 por ciento del PBI.



*Figura 14.* Reservas internacionales netas. Tomado de “Resumen Informativo Semanal,” por Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>).

**Tecnológico, científico.** Perú actualmente afronta una coyuntura política que golpea principalmente al sector público, pero pese a esto el sector privado seguiría apostando por realizar inversiones para implementar nuevas tecnologías en sus procesos, que no sólo les incrementaría mayor eficiencia sino ganar mayor terreno comercial. Además, ingresaron al país una serie de diferentes aplicativos tecnológicos que brindan servicios de taxi, envíos, entre otros que han tenido acogida durante los últimos años.

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica establece que el desarrollo tecnológico en Perú aún tiene mucho camino por recorrer (CONCYTEC, 2016). Además, según la publicación realizada en el diario oficial del bicentenario, El Peruano, el Perú proyecta invertir el 1 por ciento del PBI en innovación que corresponde a unos 10,000 millones de soles aproximadamente, hacia el 2022.

Tabla 10

*Desarrollo Tecnológico de los Países de América del Sur*

País	Ranking	Puntaje (máximo 7.0)
Uruguay	36	5.2
Chile	39	5.1
Brasil	59	4.4
Colombia	64	4.3
Argentina	69	4.1
Perú	88	3.6
Ecuador	90	3.6
Venezuela	107	3.1
Bolivia	111	3.0

*Nota.* Adaptado de The Global Competitiveness Report 2016-2017 (pp. 48-49), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

**Dominio histórico, psicológico y sociológico.** Perú es un país con una gran cantidad de diversidad cultural y con características diferentes en cada una de sus



regiones de la costa, sierra y selva. La gastronomía, música, artesanía y festividades ancestrales son aspectos para resaltar en cada una de las regiones del país. En cuanto a la gastronomía es una de las más variadas y reconocidas en el mundo y es posible encontrar una combinación cultural de elementos de la antigüedad “incas”, europeos, africanos entre otros.

En cuanto al folklore, Perú tiene una característica única, en cada una de sus regiones, quienes cultivan y mantienen sus costumbres hasta la fecha. Dentro de las tradiciones se mantiene el uso del tejido en el que principalmente las mujeres del Perú suelen tejer desde las épocas incas y con diseños que representa las costumbres ancestrales de los pobladores.

En cuanto a la economía, la publicación de Actividades Económicas (2017) del imperio incaico (Incas), indicó que la organización económica de los incas no tenía un sistema de intercambio o comercio de bienes. Su forma de organización económica establecía que la autoridad central inca controlaba la producción, el trabajo y la distribución de los bienes para cada uno de sus miembros. Indica también que había la autoridad privada, los ciudadanos tenían propiedades otorgadas por el Estado con las cuales debían subsistir.

Moscoso (2016) indicó que el trueque, como práctica económica se inicia en la época del neolítico, mediante una sociedad agricultora-ganadera migrando de ser una sociedad depredadora a una sociedad productiva y que esta migración dio lugar a que parte de la población ya no necesitaba trabajar en la agricultura y la ganadería y pudiendo dedicarse a otros sistemas de producción como la cerámica e intercambiarlo con el agricultor o ganadero por el excedente. Indicando que mediante este sistema apareció por primera vez el trueque. Moscoso (2016) estableció que “en el país la realización del trueque tiene raíces desde la época pre inca, donde este era realizado en su mayor manifestación en la costa norte y centro,

teniendo su mayor expresión y especialización en Chíncha llegando el ámbito de su comercialización hasta la altiplanicie del Collao”, mercadeando además mates, pescado y caracoles que eran productos de gran aceptación y demanda entre la población Aymara y que regresaba desde la zona de Puno con productos como maíz, lana, cobre, coca, quinua, chuño y charqui.

***Dominio organizacional y administrativo.*** En Estado peruano es una organización jurídica- política de una nación concebida como nación y cuyo objetivo es ejercer el control sobre la sociedad. La forma de gobierno tiene las características de unitario, representativo, descentralizado y con un principio de separación de poderes. Unitario, debido a que la autoridad emana del gobierno central y controla los gobiernos regionales y municipales. Representativo, existe la voluntad popular para elegir representantes para un periodo de tiempo determinado en la constitución política. Descentralizado, por la existencia de gobiernos locales y regionales con atribuciones y facultades administrativas dentro de sus competencias. Y principio de separación de poderes por el establecimiento de organismos de carácter autónomo (Portal de El Estado Peruano, 2019).

El Poder Ejecutivo está compuesto por el Presidente de la República quien personifica la Nación y el Consejo de Ministros. El Poder Legislativo, que es un órgano del Gobierno Central que representa a la población. El Poder Judicial, es un órgano autónomo que se encarga de administrar justicia por intermedio de la aplicación de normas vigentes. Su potestad es ejercida a través de sus organismos jerárquicos.

***Dominio militar.*** En el último ranking Global Firepower (2019), el Perú se encuentra en el puesto 42 de 137 países y a nivel latinoamericano se encuentra en el puesto cuatro de 12. Dentro de la organización del Estado peruano se tiene como ente competente de la defensa del país al Ministerio de Defensa. Quien establece que sus

funciones son “garantizar la soberanía, independencia e integridad del territorio y participan en el desarrollo nacional, en operaciones humanitarias y en la gestión de riesgos y desastres. Dentro del Ministerio de Defensa se encuentra el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que está compuesto por: el ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, el Instituto Geográfico Nacional, la Escuela Nacional de Marina Mercante, la Agencia Espacial del Perú, la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, el Instituto Nacional de Defensa Civil, los Servicios Industriales de la Marina SA y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército S.A.C. (MINDEF, 2019).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Realizar el análisis de los principios cardinales nos permitirá poder definir las oportunidades y amenazas del país de acuerdo al entorno y los factores externos en el que se encuentra. Los puntos cardinales que analizaremos serán: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra-balance de intereses y (d) conservación de enemigos (D’Alessio, 2014).

***Influencia de terceras partes.*** Para el desarrollo de los países es importante considerar las relaciones internacionales que tiene el país y dentro de esto se encuentran los acuerdos comerciales, establecidos mediante los tratados de libre comercio (TLC). De acuerdo al Ministerio de Comercio y Turismo del Perú (2019), un tratado de libre comercio (TLC) es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más partes para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. A fin de profundizar la integración económica de los países firmantes. También aclara que un TLC incorpora temas de accesos a nuevos mercados, otros aspectos normativos y que los TLC tienen plazos indefinidos, permaneciendo a lo largo del tiempo, manteniendo un carácter de perpetuidad.

Los acuerdos comerciales vigentes que mantiene el Perú son:

- Comunidad Andina (CAN), en el que Perú Participa en acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, la liberación subregional de mercados y servicios, normas comunitarias referidas a la propiedad intelectual entre otros.
- Mercosur – Perú. En el que se busca un área de libre comercio entre Perú u los países de Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay.
- Organización Mundial del Comercio (OMC) en el que se discuten las normas que rigen el comercio en todo el mundo. En Perú es miembro desde su conformación en el año 1995.
- Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico (APEC), en el que Perú es miembro desde 1998, y el objetivo es mantener buenos vínculos económicos con la región.

***Lazos pasados, presentes y futuros.*** Perú a la fecha mantiene buenas relaciones con los países vecinos, estableciendo cada vez mayores formas de integración comercial que permitirá el desarrollo y crecimiento de la región. En el pasado se tuvieron problemas limítrofes con los países de Ecuador y Chile y que a la fecha ya se encuentran solucionados y con la conformidad de las partes.

Con los Tratados de Libre Comercio (TLC) se viene permitiendo que el Perú logre exportar mayor cantidad de productos a otros países, y también poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que las empresas necesitan a fin de ser más competitivas. Hoy debido a la firma del TLC, los mercados del todo el mundo están abiertos y los consumidores pueden tener acceso a los productos y servicios que el Perú exporta.

## ¿Qué Acuerdos Comerciales tenemos?

### En vigencia



### Por entrar en vigencia



### En negociación



## Acuerdos Comerciales del Perú

En los años noventa el Perú empezó a exportar muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitaban para ser más competitivas. Así, Perú comenzó a exportar usando algunos sistemas de preferencia comercial que países como Estados Unidos y la Unión Europea ofrecían. Sin embargo, aunque estos sistemas eran buenos, resultaron insuficientes. Las exportaciones peruanas seguían aumentando, pero sin la seguridad de que esas preferencias continuarían. Eso impedía a los peruanos empezar proyectos de exportación más grandes y a largo plazo.

Para consolidar el ingreso de sus productos a esos mercados, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy. Con tratados de Libre Comercio todos los beneficios que Perú tenía para exportar ya no serían temporales ni limitados, sino que estarían consolidados en Acuerdos Comerciales amplios y permanentes. Hoy, gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

Este portal es una plataforma oficial del Estado Peruano para informar a los ciudadanos sobre estos Acuerdos Comerciales y las grandes oportunidades que brindan. Esta herramienta pública que da amplia información sobre los Acuerdos Comerciales de los que el Perú es parte está a disposición del ciudadano desde Agosto de 2011.

Este portal tiene también una plataforma de atención directa al ciudadano, para atender sus consultas y conocer sus proyectos comerciales. De esta manera, Acuerdos Comerciales del Perú fomenta la interacción directa con el ciudadano interesado en la cadena productiva exportadora del Perú.

Hoy, que el Perú tiene todos estos acuerdos comerciales, el Estado trabaja para que cada vez más peruanos puedan beneficiarse de ellos como consumidores, trabajadores o emprendedores integrados a la cadena exportadora. Aquí podemos saber cómo.

Bienvenidos.

Figura 15. Acuerdos comerciales del Perú.

Tomado de: “Acuerdos Comerciales del Perú,” Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019

([http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)).



Figura 16. Objetivos de desarrollo sostenible – ONU.

Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible,” Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015 (<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>).

***Contra-balance de los intereses.*** El aspecto relevante que debemos considerar en este punto es el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible en el que se encuentran inmersos todos los países del mundo. El 25 de setiembre del 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de 17 objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Estableciendo metas específicas para cada objetivo que deberán de ser alcanzadas en los próximos 15 años (Naciones Unidas, Objetivos de Desarrollo Sostenibles, 2015).

***Conservación de los enemigos.*** Perú ha tenido como enemigo histórico a Chile, ya que ambos países poseen recursos naturales similares lo cual los lleva a competir en los mismos mercados en los cuales desean incursionar. A pesar de ello las relaciones entre ambos países son actualmente buenas y por ello Chile mantiene altas inversiones en territorio peruano. Según estadísticas de Trademap (2018), Chile representa una amenaza en cuanto a exportaciones en la agroindustria y minería.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la empresa Promart**

Dentro del análisis tridimensional de las naciones podemos definir aspectos claves que deberíamos entenderlos y aplicarlos para establecer un plan de mejora y optimización de la empresa, a fin de establecer puntos de diferenciación y ser más competitivos en el mercado en el que se encuentra Promart. La guerra comercial que actualmente enfrenta a los Estados Unidos y China puede afectar negativamente las importaciones que realizará la empresa durante el último trimestre del 2019, debido a que se ha retraído parcialmente la economía de China, por lo que buscará migrar mayores exportaciones a otros mercados más competitivos, aunque con la devaluación del Yuan podría influenciar positivamente al mercado de importaciones o exportaciones peruanos que se encuentra dolarizado. Desde el punto de vista geográfico, se puede establecer como oportunidad una estrategia de continuar la expansión a nivel del país y

posiblemente a Latinoamérica, considerando los tratados de libre comercio que tiene el Perú con el resto de los países de Mercosur.

Tabla 11

*Tratados de Libre Comercio del Perú*

Tratado	País(es)	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia
TLC Perú-EEUU	EEUU	12 de abril de 2006	01 de febrero de 2009
TLC Perú-Chile	Chile	22 de agosto de 2006	01 de marzo de 2009
TLC Perú-Canadá	Canadá	29 de mayo de 2008	01 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	Singapur	29 de mayo de 2008	01 de agosto de 2009
TLC Perú-China	China	28 de abril de 2009	01 de marzo de 2010
TLC Perú-EFTA	Islandia	14 de julio de 2010	01 de julio de 2011
	Liechtenstein		
	Noruega		
	Suiza		
TLC Perú-Corea del Sur		14 de noviembre de 2011	01 de agosto de 2011
TLC Perú-Tailandia	Tailandia	19 de noviembre de 2005	31 de diciembre de 2011
TLC Perú-México	México	06 de abril de 2011	01 de febrero de 2012
TLC Perú-Panamá	Panamá		
TLC Perú-UE	Unión Europea	26 de junio de 2012	01 de marzo de 2013
TLC Perú-Costa Rica	Costa	26 de mayo de 2011	01 de junio de 2013

*Nota.* Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019 ([http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)).

### 3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (1990), el Diamante de la Competitividad de las Naciones ayuda a definir con claridad lo que son las cuatro fortalezas del Poder Nacional que pueden generar o crear ventajas para competir. Este diamante está compuesto por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas, y (d) sectores afines y auxiliares.

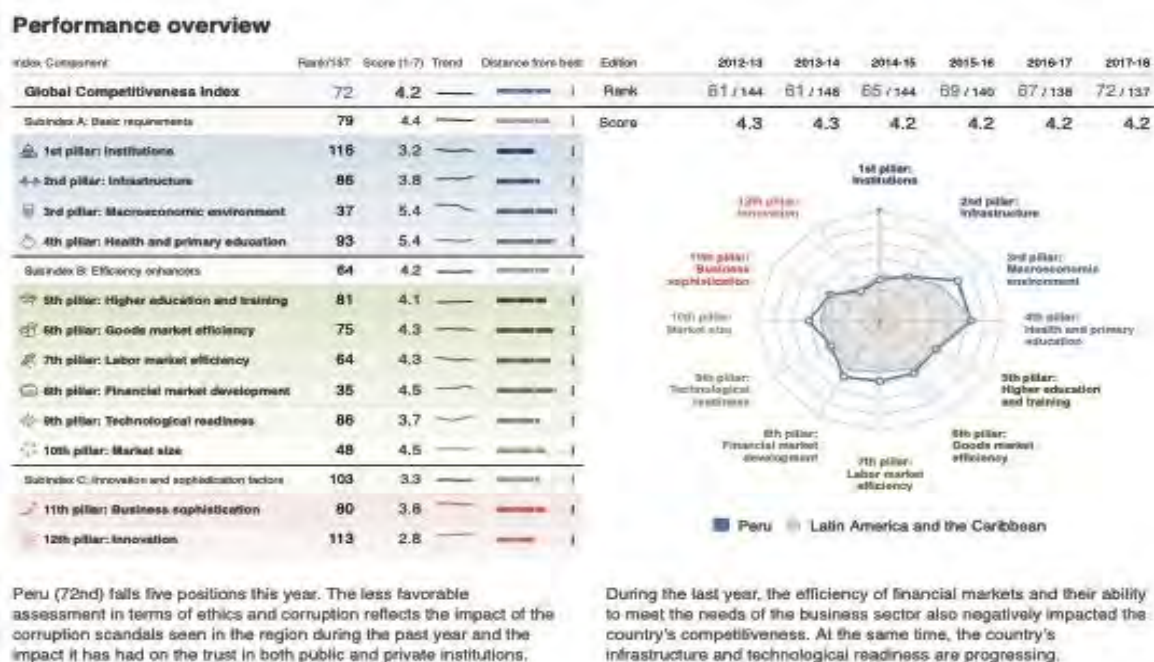


Figura 17. Reporte de competitividad mundial - 2017 – 2018.

Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, por World Economic Forum, 2017 (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>).

Para analizar la competitividad global del país se tomó en consideración el reporte de competitividad global del periodo 2017-2018 del *World Economic Forum* (2017), en la que Perú ocupa la posición 67 en relación con los 138 países de la lista. Este reporte considera diferentes aspectos que se encuentran detalladas en la Figura 18. Se puede apreciar que el país, en cuanto a competitividad global, se encontraba durante el periodo 2015-2016 en el puesto 69, mejorando para el periodo 2016-2017 subiendo al puesto 67 y para el periodo 2017-2018 descendiendo a la posición 72 cayendo cinco puestos. Además, el descenso de cinco posiciones responde a la evaluación menos favorable del país en términos de ética y corrupción debido a los escándalos observados en la región durante el año pasado afectando en la confianza tanto en instituciones públicas como privadas. Al mismo tiempo, la infraestructura y la preparación tecnológica del país presentan una tendencia positiva.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Según Michael Porter (1990) la condición de los factores hace referencia a la posición



de la nación concerniente a mano de obra especializada, la infraestructura, los recursos naturales y el capital necesario para competir dentro de un sector determinado. Estos factores podrán ser convertidos y aprovechados como ventajas competitivas.

Tabla 12

*Ubicación del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera*

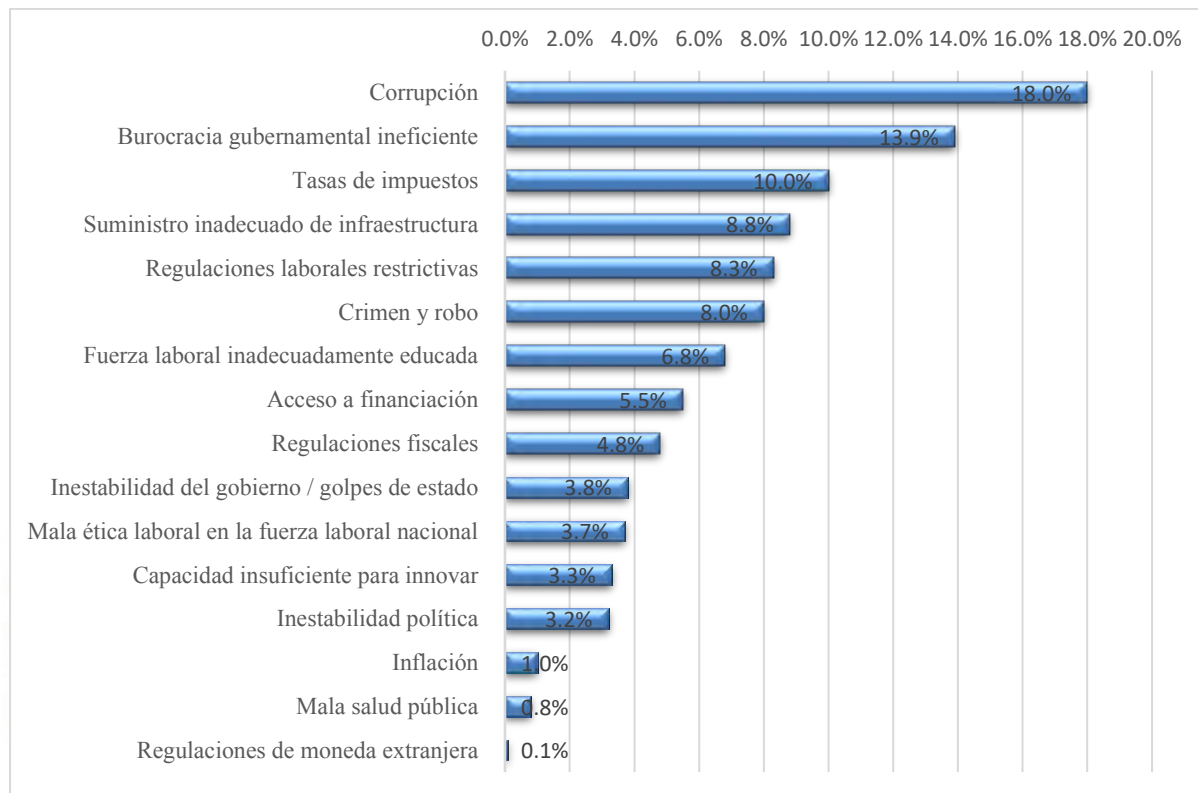
MINERA, 2016-2017				
Principales Metales	2016		2017 P/	
	Latino América	Mundo	Latino América	Mundo
Oro	1	6	1	6
Cobre	2	2	2	2
Plata	2	2	2	2
Zinc	1	2	1	2
Plomo	1	4	1	4
Estaño	3	6	3	6
Molibdeno	2	4	2	4
Cadmio	2	8	2	8
Roca fosfórica	2	8	2	10
Boro	3	4	1	2
Diatomita	2	5	2	6
Indio	1	6	1	8
Andalucita y minerales relacionados	1	4	1	4
Selenio	1	8	1	10

*Nota.* Tomado de "Anuario Minero 2017," por Ministerio de Energía y Minas, 2018 ([https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/98805/ANUARIO\\_MINERO\\_2017\\_1\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/98805/ANUARIO_MINERO_2017_1_.pdf)).

El Perú es un país inmensamente rico en cuanto a recursos naturales, pero no son aprovechados óptimamente por la falta de industria necesaria para su transformación y la generación de valor agregado. Por otro lado, según Osinergmin (2017), estos recursos naturales son exportados principalmente como materia prima constituyendo la gran parte de competitividad del país. Siendo la minería una de las principales actividades del país. En la Tabla 12 se muestra la ubicación del país en el ranking mundial de producción minera en el periodo 2016-2017 con respecto a los principales metales.

Según World Economic Forum (2017), en la Figura 19, se puede apreciar los factores más problemáticos para hacer negocios en el país. Se observa como el factor más resaltante es la corrupción, seguida de la ineficiente burocracia gubernamental, así como las tarifas de impuestos. Por otro lado, el país cuenta con otras condiciones favorables tales como la alta

diversidad y calidad de materias primas, mano de obra especializada de clase mundial y a su vez cuenta con una ubicación geográfica que le permite ser un centro estratégico para las exportaciones.



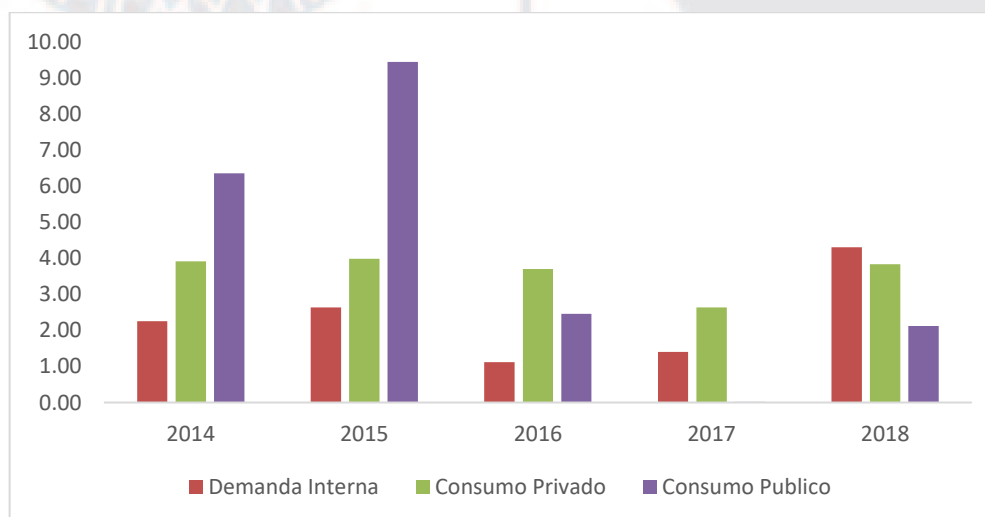
**Figura 18.** Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.  
Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 236), K. Schwab, 2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Según Porter (1990), las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio son el segundo determinante genérico de la ventaja competitiva del país en un sector determinado. Según el diario *El Peruano* (2019), la demanda en el Perú ha experimentado un comportamiento irregular desde el año 2014 pero con una ligera tendencia al alza. En el año 2018 la variación de la demanda interna presentó su más alto nivel de crecimiento 4.3% lo que significó un aumento considerable con respecto al año 2017. El consumo público y privado tiene una tendencia positiva lo que conlleva la generación de estabilidad macroeconómica que estimula el crecimiento de la demanda interna del país y que coincide

con la teoría del segundo determinante genérico para generar una ventaja competitiva en el Perú debido a que el sector de consumo se muestra exigente y con fuertes proyectos de inversión. Es indispensable mencionar sobre el resultado errático en el año 2017 sobre la inversión pública que no generó crecimiento variable porcentual para el consumo público debido a las investigaciones que se realizaron sobre las empresas más grandes del país, involucradas con la empresa Odebrecht; que finalmente afectó no solamente a la región, sino también al crecimiento de los indicadores nacionales.

La recuperación de la demanda interna respecto a los años anteriores se debió al crecimiento de la inversión privada minera y el consumo privado. Por otro lado, la inversión pública tuvo una recuperación en el 2017-2018 debido a los montos invertidos para la realización de los Juegos Panamericanos y obras de infraestructura vial por parte de los gobiernos locales. En la Figura 20 (BCRP, 2019) se aprecia la evolución de la demanda interna, consumo privado y consumo público del Perú en el periodo de 2014 a 2018, y es por esto que el equilibrio de crecimiento es una fuerte referencia para que los siguientes años seguirán siendo potentes para el desarrollo del indicador de consumo.



*Figura 19.* Variación porcentual de la demanda interna, consumo privado y consumo público, 2014 – 2018.

Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/pbi-gasto>).

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (1990), una de las ventajas competitivas de un país en un sector determinado es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como de la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y el tipo de organización variaran de acuerdo con la nación donde se encuentren dichas empresas. La ventaja competitiva nacional dependerá del buen acoplamiento de dichas opciones. La rivalidad interna es el atributo más importante puesto que obliga a las industrias a competir de manera mucho más agresiva, innovadora y en pensar en la expansión global. En la Figura 21 (INEI, 2019) se puede apreciar la cantidad de empresas que fueron creadas y las que se han dado de baja en el periodo del 2016 al 2018.

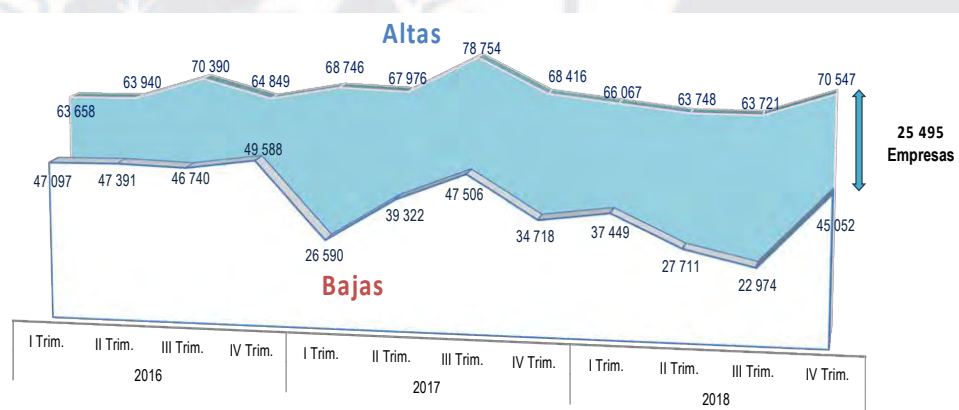


Figura 20. Diferencia entre altas y bajas de unidades empresariales del 2016 al 2018. Adaptado de “Demografía Empresarial en el Perú,” por INEI, I trimestre del 2019 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>).

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (1990), la presencia en la nación de sectores proveedores o de apoyo que sean internacionalmente competitivos representa uno de los factores determinantes en la ventaja competitiva nacional. La ventaja competitiva de algunos sectores proveedores representa una ventaja competitiva a las empresas de varios sectores en desarrollo en la nación; puesto que proveen de insumos que luego serán empleados en el proceso productivo y que a su vez estimula la innovación e internacionalización. La existencia de sectores relacionados que tienen conexión unos con otros conlleva a la generación de nuevos sectores

competitivos. En estos sectores relacionados las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor, mientras compiten entre ellas; estos sectores relacionados también son aquellos que comprenden productos que son complementarios. Las empresas que se encuentran en un determinado país pueden lograr el éxito internacional ya que son las naciones las que brindan características que estimulen la creación de una ventaja competitiva.

Según Perú Retail (2019), en cuanto a la industria Retail, las actividades por departamentos y supermercados registró un avance de 6.1%. Este aumento se debe en gran medida al aumento en ventas de las tiendas de conveniencia las cuales comprenden una extensión de hasta 500 metros cuadrados con un horario de atención de 18 a 24 horas. En tanto a las actividades de ferretería y equipamiento del hogar se registró un crecimiento de 4.2%. El buen desempeño de esta actividad se debe al crecimiento de las ventas asociadas al sector construcción tanto como las obras públicas y privadas.

### **3.2.5. Influencia del análisis en Promart**

El análisis competitivo muestra que existen varios factores favorables que podrían convertirse en ventajas competitivas para el país y en especial para la industria Retail. Esto se debe a la tendencia positiva del crecimiento de la economía del país producto de la continuidad de inversiones privadas y fortalecimiento de la competencia en todas las industrias, creando consigo más puestos de trabajo y el desarrollo y expansión de las zonas rurales aledañas a las zonas urbanas.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018), mediante el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022; el sector Retail mantendrá un comportamiento dinámico debido al alto atractivo internacional del mercado peruano para este tipo de inversiones. Este posicionamiento peruano es consecuencia del crecimiento continuo de dos décadas, una inflación que no se mueve fuera de los parámetros del rango meta, la clase media creciente, confianza en el consumidor en nuevos productos y propuestas virtuales,

acuerdos de libre comercio con mercados estratégicos y políticas de libre mercado.

Asimismo, Perú presenta un bajo nivel de riesgo país para el desarrollo del sector retail, así como un buen potencial de mercado.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

El análisis PESTE es una herramienta que permitirá comprender los diferentes ciclos del mercado al que está expuesto la empresa y luego definir estrategias de operatividad de la empresa dentro del mercado en el que se desarrolla. El análisis PESTE, nos permite ver la influencia del entorno de la empresa desde cinco aspectos: político (P), económico (E), social (S), tecnológico (T) y ecológico (E).

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

De acuerdo con lo establecido en la Constitución Política del Perú promulgada en 1993, el Perú es “una república democrática, social, independiente y soberana”. El Estado es uno e indivisible. Y el gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza según el principio de separación de poderes.

Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El poder ejecutivo consta del Presidente y dos Vice-Presidentes y el poder legislativo con un Parlamento Unicameral de 130 miembros. En el régimen presidencial, el poder ejecutivo y el legislativo son elegidos por sufragio popular. El Poder Ejecutivo, es un organismo autónomo encargado de administrar y hacer cumplir las leyes, consta de 18 ministerios entre las que se encuentran: Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Defensa, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de la Producción, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministerio de

Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Cultura, Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Adicionalmente existe la Presidencia del Consejo de Ministros que junto con el presidente de la república lideran y coordinan el desarrollo de los planes de acción entre estos entes del poder ejecutivo.

El poder legislativo está conformado por una cámara única de 130 miembros, como atribuciones tiene la de dar leyes y resoluciones legislativas, así como modificar, interpretar y anular las leyes existentes, aprueba el presupuesto general de la república, ejerce el derecho de amnistía y tiene la responsabilidad de autorizar al presidente de la República para salir del país. También, este organismo del Estado se encarga de aprobar los tratados internacionales, la aprobación de las demarcaciones territoriales propuestas por el poder ejecutivo. El poder judicial es un organismo autónomo, político y administrativo, sus funciones son administrar la justicia por intermedio del cumplimiento de la Constitución y las leyes, garantizando la seguridad, los derechos y la paz del país.

De acuerdo a este contexto político se puede inferir que el Perú brinda de alguna manera cierta estabilidad política y legal para el desarrollo de la industria Retail, mediante la división de poderes y controles legales existentes, que controla y vuelve complejo la intención de un cambio de reglas brusco evitando así la presencia de una inestabilidad política u económica mayor. Todas las coyunturas políticas que se experimentaron en estos últimos años, debido al efecto Odebrecht han sido manejadas por el poder ejecutivo y judicial de manera transparente, en donde se ha mostrado resultados inmediatos a la población, que se encuentra sedienta de justicia o con un sentimiento de anti corrupción generalizado.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

La Constitución Política del Perú promulgada en 1993 define al Estado peruano

como una economía social de mercado. El Estado peruano promueve la libre competencia, defiende los intereses de los consumidores y permite la libre tenencia de moneda extranjera. A diferencia de décadas anteriores, el Estado ya no realiza actividad empresarial, salvo excepciones, limitándose a ejercer un rol orientador y fiscalizador en caso de presentarse fallos de mercado (Constitución Política del Perú, 1993). El Estado peruano estimula la creación de riqueza promoviendo la libre empresa, el comercio y la industria (Constitución Política del Perú, 1993).

Tabla 13

*Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Marzo 2019*

Sector	Ponderación (1)	Variación Porcentual		
		2019/2018		Abr 18-Mar 19
		Marzo	Enero- Marzo	Abr 17-Mar 18
Economía Total	100.00	3.19	2.28	3.77
DI-Otros Impuestos a los Productos	8.29	0.76	2.17	3.39
Total Industrias (Producción)	91.71	3.40	2.29	3.81
Agropecuario	5.97	5.31	4.92	7.29
Pesca	0.74	-7.42	-20.49	31.75
Minería e Hidrocarburos	14.36	0.15	-0.58	-1.52
Manufactura	16.52	3.71	-0.93	5.54
Electricidad, Gas y Agua	1.72	6.68	5.95	5.32
Construcción	5.10	5.77	1.79	4.75
Comercio	10.18	3.02	2.42	2.58
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4.97	2.08	2.43	4.22
Alojamiento y Restaurantes	2.86	3.06	3.58	3.64
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2.66	6.64	6.28	6.28
Financiero y Seguros	3.22	4.00	4.40	5.63
Servicios Prestados a Empresas	4.24	3.89	3.42	3.41
Administración Pública, Defensa y otros	4.29	4.90	4.96	4.74
Otros Servicios (2)	14.89	3.29	3.27	3.80

Adaptado de "Informe Técnico – producción Nacional," INEI, marzo 2019.

([https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf)Link)

El cálculo correspondiente al mes de marzo de 2019 ha sido elaborado con información disponible al 10-05-2019.

(1) Corresponde a la estructura del PBI año base 2007.

(2) Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios personales.

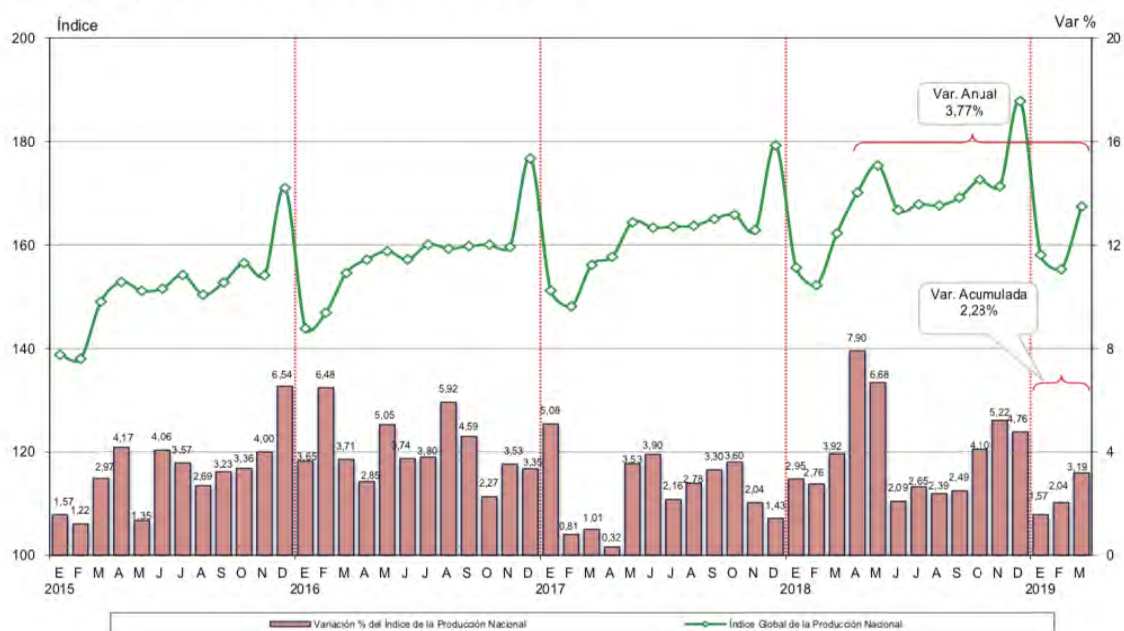
Tomado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riesgo, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduana y de Administración Tributaria y Empresas Privadas.



El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) en su informe de Producción nacional N05-mayo 2019, informa que la producción a marzo del 2019 creció en 3.19 %, registrando 116 meses de crecimiento continuo, indicando que existió una evolución favorable de la mayoría de sectores productivos con excepción de la pesca, y que destacó el sector manufactura, comercio, telecomunicaciones, construcción, agropecuario, servicios prestados a empresas y electricidad, gas y agua que en conjunto explicaron cerca del 63% del resultado global.

También el informe indica que el crecimiento de la actividad económica se sustenta en la evolución positiva del consumo de hogares reflejada en el aumento del comercio minorista en 3.17% y los créditos de consumo en 9.61%. Asimismo, la producción nacional en el periodo enero-marzo del 2019 creció en 2.28% y durante los últimos doce meses, abril 2018-marzo 2019, alcanzó un crecimiento de 3.77%.

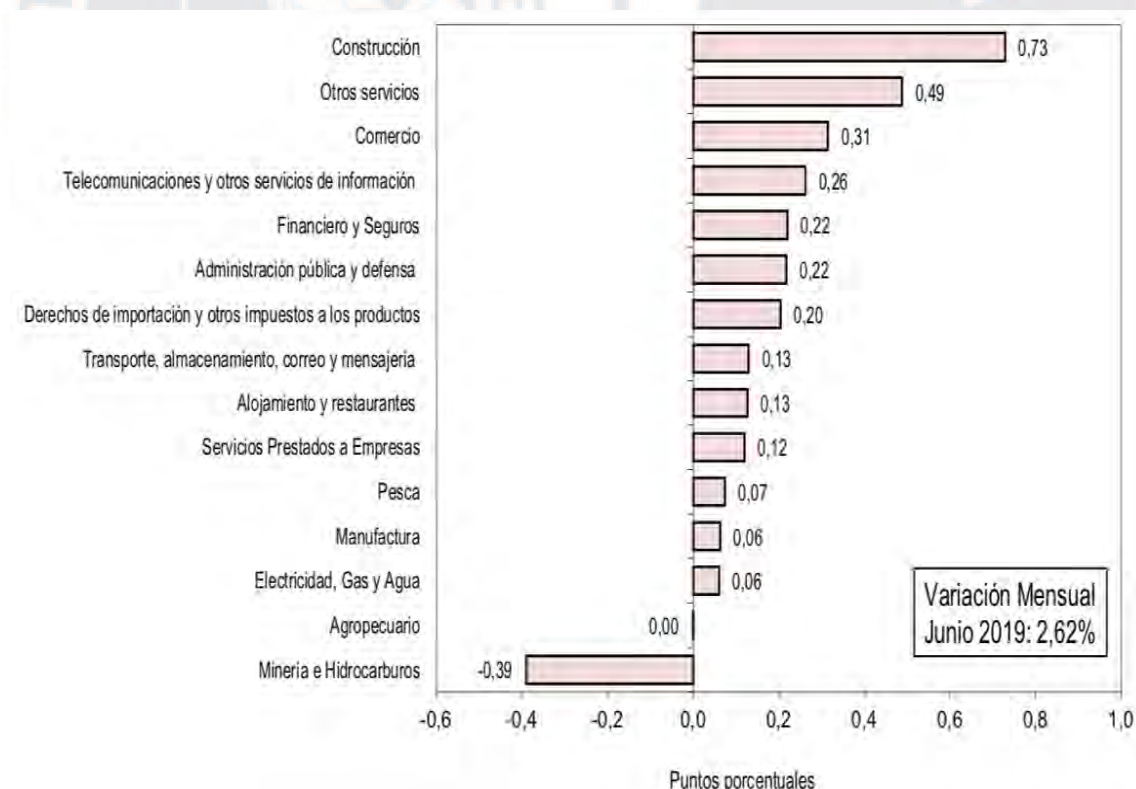
(Variación % respecto a similar periodo del año anterior)



**Figura 21.** Evolución mensual de la producción nacional marzo 2015 – 2019. Adaptado de “Informe Técnico – producción nacional,” por INEI, marzo 2019 ([https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf)Link).

En cuanto a la contribución de las actividades económicas a la producción nacional, indica que el crecimiento alcanzado en marzo 2019 fue de 3.19 %, explicado por la contribución del sector manufactura con 0.47 puntos, otros servicios 0.46 puntos, comercio 0.34 puntos, telecomunicación y otros servicios de información 0.32 puntos.

En cuanto al sector comercio, el informe indica que en marzo 2019 registro un crecimiento de 3.02 % respecto al mes de marzo del año 2018, ante la incidencia positiva del comercial al por mayor y al por menor; sin embargo, el comercio automotriz mostró disminución. El comercio mayorista aumentó en un 3.96 % que fue determinado por el avance en la venta de otros tipos de maquinarias y equipo para automatización industrial, minería, navegación y seguridad electrónica; equipos médicos, odontológicos y quirúrgicos, máquinas tragamonedas, cajeros automáticos; muebles y equipos de oficina.



*Figura 22.* Contribución a la variación de la producción nacional marzo 2019.

Adaptado de “Informe Técnico – producción Nacional,” INEI, marzo 2019

([https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf)Link).

El sector comercio registró un incremento de 3.02%, influenciado principalmente por la mayor venta de combustibles y lubricante para vehículos automotores, debido a la aplicación de nuevas bandas de precios con rebaja del petróleo diésel de uso vehicular, también se registró un aumento en la venta de productos farmacéuticos y medicinales y se tuvo una incidencia positiva de venta en los supermercados y minimarkets, por mayor demanda de productos de primera necesidad.

Tabla 14

*Evolución del Sector Comercio: marzo 2019*

Sector	(Año base 2007)	
	Variación Porcentual	
	2019/2018	
	Marzo	Enero-Marzo
Sector Comercio	3.02	2.42
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores	-3.79	-3.31
Venta al por mayor	3.96	3.32
Venta al por menor	3.17	2.3

*Nota.* Adaptado de “Informe Técnico – producción Nacional,” INEI, marzo 2019. ([https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico-de-produccion-nacional-marzo2019.pdf)).

También se elevó la venta de computadoras, unidades periféricas, programas informáticos. Asimismo, se incrementó la venta de aparatos electrodomésticos, muebles, aparatos de iluminación y otros artículos para el hogar. También creció la venta de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio debido al incremento de clientes, ofertas, promociones, planes de descuento y créditos.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Según los resultados del Censo Nacional del año 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), Perú cuenta con una población de 31 millones 237 mil 385 habitantes, considera además que en el periodo intercensal 2007-2017, la población total se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, reflejando un crecimiento anual de 301 mil 662 personas. Indica también que, durante este periodo, la

tasa de crecimiento promedio anual fue de 1.0%, manteniendo una tendencia decreciente desde los censos de 1961 y 1972 (2.8%).

Según la publicación en Don Quijote (2019), Perú es una comunidad multiétnica formada a lo largo de cinco siglos. En el Perú habitan más de 31 millones de personas, el 55% de la población corresponde a la costa, 35% en la sierra. La lengua del Perú es el español, con un porcentaje significativo de hablantes en lengua quechua. A pesar de tener un crecimiento poblacional entre 1% y 2% anual, es tema de análisis financiero y geopolítico descifrar la tendencia de crecimiento poblacional, ya que hemos observado que esta tendencia es negativa y la población se sigue concentrando en la Costa, por lo que es importante un desarrollo a nivel nacional para todo el país y buscar una verdadera descentralización.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El Perú, en cuanto a las fuerzas tecnológicas y científicas todavía se encuentra en una etapa de crecimiento y necesitaría realizar mayor inversión a fin de lograr el desarrollo que tienen otros países de la región. El 16 de octubre del 2018 World Economic Forum (WEF, 2018) presentó el informe de Competitividad Global 2018, buscando en este informe responder a los desafíos del cambio tecnológico y la cuarta revolución industrial. Indica que existen 12 pilares de competitividad y que están agrupados en cuatro categorías: Entorno habilitante, Capital humano, Mercados y Ecosistemas e Innovación.

De acuerdo a este informe el Perú ocupa la posición 63 entre 140 economías, tomando en cuenta que ha bajado tres posiciones de acuerdo a la última medición anterior; por otro lado, se posiciona como el cuarto lugar en Sud América y sexto en Latinoamérica y el Caribe, siendo su principal fortaleza la estabilidad macroeconómica. Es importante mencionar y recalcar que el Perú se encuentra posicionado por delante de

la economía de Brasil, que se ubica en la posición 72 y que también se ha movido negativamente tres posiciones. Este resultado acompaña el buen desempeño económico que se muestra en los indicadores de gestión nacional.

Pilares	2018		Pilares	2018	
	Posición	Valor		Posición	Valor
<b>Entorno habilitante</b>			<b>Mercados</b>		
1. Instituciones	90	50.2	7. Mercado de productos	50	59.5
2. Infraestructura	85	62.4	8. Mercado de trabajo	72	58.8
3. Adopción de TIC	94	43.9	9. Sistema financiero	63	60.5
4. Estabilidad macroeconómica	1	100	10. Tamaño de mercado	49	61.6
<b>Capital humano</b>			<b>Innovación y ecosistema</b>		
5. Salud	32	93.3	11. Dinamismo de negocios	92	54.5
6. Educación y habilidades	83	58.6	12. Capacidad de innovación	89	31.9

Figura 23. Pilares de competitividad global 2018. Tomado de “Informe de Competitividad Global,” por WEF, 2018 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.htmlLink>).



Figura 24. Reporte global de competitividad 2018. Tomado de “Informe de Competitividad Global,” por WEF, 2018 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.htmlLink>).

Dentro de las principales debilidades en indicadores de los pilares son:

Instituciones, Infraestructura, Educación, Mercado de trabajo y Capacidad de innovación y ecosistema son los focos principales que el Estado debe incentivar y desarrollar para continuar escalando posiciones de competitividad, siendo estos uno de los puntos clave para el desarrollo y macro evaluación del entorno de la empresa Promart, que si bien es cierto es parte del sector retail que apertura nuevas tiendas, ha desarrollado mejor infraestructura en conjunto con Plaza Vea, para impulsar y ofrecer mejor experiencia al consumidor.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según el Plan nacional de Acción Ambiental PLANAA – PERU 2011 -2021, la creación del Ministerio del Medio Ambiente – MINAM, en mayo del 2018, marcó un hito en el desarrollo institucional del Perú, indicó que este Ministerio se adecuó a la estructura del Estado a fin de responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. Aclaró que el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del PLANAA Perú: 2011-2012 y de la Agenda nacional del Medio Ambiente. Asimismo, el informe indica que la Política Nacional del Ambiente aprobada en mayo del 2009 orienta la gestión ambiental y es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental – SNGA, en los tres niveles del gobierno: nacional, regional y local.

En la Constitución Política del Perú en su capítulo II y artículos 66 al 69 se señala que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la Nación, que el Estado determina la política nacional del ambiente, y promueve el uso sostenible de los recursos naturales, la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, así como el desarrollo sostenible de la Amazonía.

Indica asimismo que, el desempeño ambiental de las políticas de los países está siendo cuantificado y clasificado numéricamente por diversos organismos que aplican el Índice de Desempeño Ambiental (Environmental Performance Index [EPI], 2018). En el 2018 midió el desempeño ambiental de 180 países; en América Latina los países que destacaron fueron Costa Rica en posición 30 a nivel mundial, Colombia en la posición 42, Uruguay posición 47 y Venezuela en la posición 51. Respecto a Perú se ubicó en el puesto 64. Por lo tanto, al Perú le queda mucho por mejorar en este aspecto para ser reconocido como socialmente amigable al medio ambiente.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Después del análisis tridimensional realizado, se identificó oportunidades que pueden beneficiar a la organización, así como también las amenazas que deberían evitarse o mitigar para lograr ubicar a la empresa en una fase adaptable y que permita crecimiento. Para dicho propósito se usa la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Las principales oportunidades y amenazas de Promart se muestran a continuación en la Tabla 15.

Se ha propuesto como oportunidades que puede tener Promart en relación a factores externos nacionales, el alto crecimiento que tiene la industria retail de consumo minorista y que ha generado un estilo de comportamiento sobre el consumidor nacional, factor que viene acompañado por las proyecciones favorables de consumo público y privado. Una de las ventajas competitivas que ha desarrollado Promart es la ubicación de sus centros de distribución descentralizados en los puertos de Matarani y Paita que permitirán lograr mejores experiencias de compra para el consumidor. En cuanto al crecimiento económico y los patrones de inversión extranjera en los países del tercer mundo en el siglo XX, Twomey (1998) indicó que los países industrializados recibieron la mayor cantidad de inversiones durante los principios del siglo y que los países de América Latina recibieron más de la mitad de estas inversiones, concentrándose ésta inversión en los países de Argentina, Brasil, y

México principalmente, y que estos países recibieron volúmenes de inversión similar en magnitud a las inversiones de Australia y Canadá.

Tabla 15

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de PROMART*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento de la industria retail	0.13	4	0.52
2	Proyecciones favorables del consumo público y privado	0.09	4	0.36
3	Facilidades de acceso al crédito y al sistema financiero	0.09	3	0.27
4	Crecimiento de usuarios de internet a nivel nacional	0.09	4	0.36
5	Proyección de crecimiento PBI	0.10	3	0.30
6	Excelente posición geográfica por puertos para los centros de distribución logística	0.08	4	0.32
	Subtotal	0.58		2.13
Amenazas				
1	Crecimiento del costo de mano de obra	0.11	2	0.22
2	Legislación arancelaria en crecimiento	0.09	2	0.18
3	Inversión en desarrollo tecnológico nacional	0.07	1	0.07
4	Alta informalidad competitiva	0.09	1	0.09
5	Volumen de inversión extranjera y dificultades burocráticas	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.42		0.68
	Total	1.00		<b>2.81</b>

*Nota.* 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

Adaptado de “*El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*” (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Otro aspecto importante para el análisis de las proyecciones de consumo son los aspectos medio ambientales que vienen ocurriendo a nivel global. Duarte (2015) indicó que el cambio climático tiene un impacto en la producción de bienes y servicios y que estos modifican el comportamiento de los compradores (consumidores), también tiene afectación en las estrategias de los empresarios, así como una gran influencia en las políticas ambientales del gobierno. Indicando además que la rentabilidad de las empresas puede verse afectada, por los factores incontrolables y que muchas veces generan amenazas u oportunidades.



Frente a los problemas ambientales, Duarte (2015) estableció que cuatro posibles posturas de las empresas: postura reactiva, empresas que demuestran nula sensibilidad a los problemas ambientales; postura acomodaticia, empresas que toman decisiones para cumplir con la normatividad ambiental; postura de los stakeholders, la empresa se dedica principalmente a satisfacer las demandas de los grupos de interés y; postura proactiva, la empresa trabaja con anticipación y de manera planificada para afrontar los problemas ambientales.

Dentro del desarrollo de las industrias se debe considerar el análisis de ubicación geográfica de los puertos. Gonzáles (2019) sostuvo que desde los años 90, se han visto cambios muy significativos en la organización de las actividades portuarias y que la delimitación de los modelos conceptuales de los puertos establecía tres criterios principales: las políticas de desarrollo para las estrategias y actividades; el alcance y la extensión de las actividades y la integración de actividades.

Gonzales (2018) dijo que esta clasificación aportaba la posibilidad de tener una secuencia de tres generaciones: la primera generación (antes de los años setenta), se caracterizaban principalmente por ser puertos que operaban de forma aislada y eran una interface en el espacio terrestre y el transporte marítimo; los puertos de segunda generación ya actuaban como centros de servicios comerciales, industriales y de transporte, extendiéndose hasta realizar actividades comerciales, añadiendo de esta forma valor a las cargas y; los puertos de la tercera generación (década de los noventa), ingresan al sistema globalizado, son nodos dinámicos dentro de la red de producción y distribución, caracterizándose por el desarrollo de centros integrados de transporte y sistemas logísticos, adaptándose a los avances tecnológicos.

Uribe (2019) consideró que el crecimiento de los mercados se debe a la globalización, a la continua expansión o búsqueda de clientes, a las tecnologías emergentes y a la

privatización de la producción, todo esto, ha hecho que se tenga mayor interés e importancia en la tecnología de productos y servicios para la mejora de la cadena de valor de las empresas. Es por esto, que la competitividad se explica por intermedio de la inversión en el desarrollo de la tecnología e innovación como parte del crecimiento y desarrollo económico de la empresa. Además, indicó que la innovación es una manera por el que se puede alcanzar la competitividad de las empresas o los países.

El desarrollo de la tecnología y la innovación llegó de la mano con el uso del internet y los dispositivos móviles. En este sentido, Auletta (2013) afirmó que la llegada y evolución de los dispositivos móviles ha modificado la manera en que las empresas generan valor para sus clientes (consumidores). Pensar que el concepto de cadena de valor se visualiza como una secuencia de pasos que se inicia con la adquisición de recursos, pasando por las etapas de procesamiento, continuando con las actividades de mercadeo y servicio, culminando en el cliente. Sin embargo, en la época actual “disrupción digital” parece más un círculo: el círculo del valor digital, considerando al círculo del valor digital como un proceso de interrelación y empoderamiento del cliente, encontrándose en el centro de la agregación de valor.

Son numerosas las maneras en que los dispositivos móviles han modificado la entrega de valor, entendiéndose que el cliente (consumidor) puede adquirir bienes y servicios sin la necesidad de asistir a los centros de distribución físicos. Desde la oferta de servicios ubicados en la nube y en tiempo real, por lo tanto, las empresas que quieran ganar espacio y ser competitivos deberán adecuarse en función a modelos de negocio innovadores (Auletta,2013).

Un aspecto que ha tomado relevancia es la utilización de los aranceles como modelos de protección de mercados. Según Padin (2018) se pensaba que el uso de los aranceles aduaneros como herramienta de protección comercial ya había quedado en el pasado, pero estos realmente tienen relevancia principalmente en los países en desarrollo, con el objetivo

de proteger principalmente los sectores productivos sensibles, aumentar la recaudación e impulsar el desarrollo de algunas áreas productivas. Además, su actual importancia se encuentra en crecimiento y propiciada por el presidente de USA, Donald Trump, con un discurso crítico al multilateralismo y a la apertura de mercado sin control, cuestionando los beneficios que trae el libre comercio, amenazando con desatar una guerra comercial a nivel global, si es que ya no ha empezado.

La dinámica en el que nos encontramos actualmente exige que las empresas sean más productivas y competitivas a fin de mantenerse o incursionar en nuevos mercados. Por lo tanto, deben establecer mayores esfuerzos en los procesos productivos, para lograr que los productos y servicios logren satisfacer las necesidades del cliente. En ese sentido la productividad juega un papel preponderante permitiendo optimizar el uso de los recursos y minimizando los costos. La administración eficiente de los costos de mano de obra es una de las variables principales para el incremento de productividad como estrategia y finalmente entenderíamos que el aporte del recurso humano es importante en todo el proceso productivo de bienes o servicios (Gómez, 2011).

Otro de los factores analizados es el PBI. Según la definición de Dutto (2018) el PBI per cápita de una nación se estima sobre todo aquello que produce el país en un periodo dado, dividido entre la cantidad de habitantes. El cálculo se realiza sumando el consumo de bienes y servicios de los hogares, los gastos del Estado, saldo de la balanza comercial y de la cuenta de capital. Además, indico que el PBI es uno de los principales indicadores de la actividad económica de un país.

De acuerdo al informe técnico emitido por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el segundo trimestre del 2019, el PBI a precios constantes del 2007, evidencio un crecimiento de 1.2%, ocasionado esto por la evolución favorable de la demanda interna (2.1%), dando como resultado un crecimiento ininterrumpido de 40 trimestres.

También el reporte establece que el buen desempeño del consumo privado (2.5%), el aumento del consumo del gobierno (3.8%), y la mejora de la inversión bruta (5.8 %), dio como resultado el crecimiento de la demanda interna.

En la publicación de Parra (como se cita en De Soto, 2000 & Maloney, 2004) determinaron de acuerdo con las cifras del Banco Mundial (2007) que las empresas informales y las personas que trabajan por cuenta propia no calificados representan un 60 % de la mano de obra en los países en desarrollo. Entendiendo que las empresas informales son las que no cumplen con las regulaciones establecidas por el país principalmente en cuanto al pago de impuestos. También indicaron que los bajos niveles de productividad de la empresa informales y su relación con economías de base estrecha, hacen que la informalidad sea hoy uno de los retos en materia económica y social en Latinoamérica.

En cuanto a la evolución financiera, que permite el desarrollo y crecimiento de las empresas y dentro de ellos el sector del retail, Lizarzaburu (2016) realizó un estudio de la situación económica del Perú en los últimos cinco años, considerando indicadores de comportamiento macroeconómicos como el producto bruto interno (PBI), y la inflación. Y luego el estudio desarrolla un análisis del sistema financiero enfocado en las características más importantes de dicho sistema, tomando como base los indicadores del índice de morosidad, captaciones, colocaciones y nivel de patrimonio.

Perú, al año 2016, fue una de las economías que presentó un crecimiento más rápido a nivel de Latinoamérica. Entre el 2004 y el 2014, la tasa promedio de crecimiento fue de 6.0 % en un entorno de baja inflación de 2.6%. En relación al análisis del sector financiero Lizarzaburu (2016) determinó que durante el 2014 el Perú mostró un crecimiento moderado de la actividad económica y de los principales indicadores financieros, que confirmaron que el sistema se mantuvo estable y solvente.

Terceño y Guercio (2010) realizaron el análisis financiero de los mercados emergentes considerando el crecimiento económico, indicando que América Latina es una de las regiones en el que el análisis del sistema financiero ha tomado mayor interés durante los últimos años. Esta región se ha caracterizado por reformas en el sistema financiero, siendo las principales: la liberalización del mercado, mejoras en el mercado bursátil y en el mercado de renta fija, desarrollo del marco regulatorio y supervisión del sistema financiero.

Rodrigo (2018) realizó un análisis del protocolo de cooperación y facilitación de inversiones Intra – Mercosur, indicando que es un instrumento que modifica los modelos o creencias (paradigmas) de que los acuerdos bilaterales, firmados por los países del bloque regional, priorizan principalmente el interés del Estado, antes que los derechos del inversionista. Los resúmenes de este análisis se describen en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Las principales oportunidades y amenazas de Promart principalmente se ve afectado positivamente por el crecimiento de la industria retail y negativamente por la informalidad que aún es predominante en el territorio nacional.

### **3.5. Promart y sus Competidores**

De acuerdo al modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), se define a la competencia de una empresa a aquellas que se encuentran dentro de una misma industria y que se disputan el mercado en diferentes aspectos, compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios; como también los competidores que ingresan al mercado por lo que se pueden convertir en una amenaza y por otro lado se encuentran los competidores sustitutos que pueden desarrollarse en el tiempo y que ofrezcan cubrir la necesidad bajo diferentes presentaciones o esquemas de servicio o producto.

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Con el objetivo de competir con los proveedores locales y de buena manera adecuar y participar del mercado retail, Promart ha desarrollado marcas propias con proveedores

alemanes y brasileros, como también ha concretado negociaciones con proveedores de Asia para atraer productos con mejores precios, competitivos y que al mismo tiempo generen márgenes positivos para la compañía.

Si bien es cierto que los proveedores nacionales ingresan a las góndolas bajo contratos comerciales de beneficio mutuo, existen algunos casos específicos en donde por el tipo de producto, como el cemento o el fierro, donde Promart sólo obtiene beneficios de bajo o mínimo rendimiento en relación al volumen de venta, se ha decidido formalizar parámetros que permitan generar los máximos indicadores de contribución permitidos por el precio de mercado de estos productos; de manera que la empresa rentabilice el contrato comercial. Es por esto que Promart si tiene como objetivo otorgar beneficios a los clientes empresariales que compran fuertes volúmenes de commodities de construcción, que de acuerdo al avance de obra podrán ser equilibrados a futuro con productos que generan mejores márgenes brutos como es el caso de la categoría de acabados.

Los proveedores importados, se obtienen y se negocian en las ferias que se ofrecen en diferentes partes del mundo en donde principalmente China es el principal proveedor, siendo indispensable para Promart la mejor negociación de acuerdo con el volumen que ha venido mejorando en el tiempo. En un principio, intentar negociar volúmenes para dos o tres tiendas en el año 2009 no permitía lograr una negociación airosa debido a que los volúmenes eran pequeños y los precios elevados. Hoy en día, en el 2019 al contar con 29 tiendas, la situación mejora y las compras de volúmenes permiten que se ofrezcan mejores precios que ofertar en las góndolas y al no ser una empresa tan grande todavía, en relación con otros retailers con mayor cobertura mundial, permite que se pueda desarrollar nuevos proveedores que tienen deseos de crecimiento, expansión y brindar buena calidad de productos. De esta manera Promart sigue en búsqueda de que sus proveedores se desarrollen en el tiempo, obtengan

beneficios y que consideren a Promart su principal cliente para que la importancia y dependencia sea prioridad en relación con la calidad negociada.

Al ganar terreno de mercado con los productos importados y las alianzas estratégicas obtenidas, se ha observado que los proveedores locales se ven tentados por los volúmenes de compra que Promart inicia en negociación, aunque son pocos los ejemplos en que ofrecen mejores costos y mayores beneficios para el ingreso en fecha a la apertura de las tiendas nuevas, siendo uno de los hitos más importantes de la empresa, cuando se retiraron productos y acabaron contratos comerciales durante los años 2017 y 2018 de los proveedores que ofrecían mínimos márgenes de ganancia en productos de alta y baja rotación, lo cual permitió reestructurar la balanza financiera con el fin de conseguir productos que si generan margen y rotación.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Una de las tareas del día a día es comparar los precios que otros retailers ofrecen y actualizan de acuerdo con la implementación de promociones que mejoran con tarjetas de consumo como Falabella, Ripley, entre otros; de manera que se evita estar con mayores precios que la competencia y que los clientes diferencien las marcas de retail por precio. Actualmente el brazo financiero que permite a los compradores acceder a mejores precios es la tarjeta Oh!, que también es parte del grupo Intercorp y que a pesar de tener en contra el tiempo de participación en el mercado como tarjeta de consumo, ya se ha establecido en el mercado y compite con un parque de tarjetas y saldos importante junto con el banco Interbank que lo respalda, y que también es parte del grupo.

Los compradores de grandes volúmenes como los clientes corporativos si tienen poder de negociación, debido a que tienen varias opciones con quienes negociar beneficios de descuentos, precios, transporte, estibaje y crédito, que son las solicitudes más comunes que se manejan en el mercado moderno como también en el mercado tradicional competidor de

Promart, siendo la posición de Promart totalmente enfocada en generar el máximo retorno con todas sus transacciones y con los clientes que generan frecuencia de compra en el tiempo de acuerdo al avance de sus proyectos. Para generar fidelización del cliente corporativo, se ha creado una lista de beneficios que categoriza al cliente que se puede apreciar en el Apéndice A y que otorga inmediatamente mejores diferencias de precio por la frecuencia de compra dentro de toda la cadena de tiendas a nivel nacional, siendo uno de los ejemplos, los descuentos directos en caja cuando se ingresa el código RUC del cliente captado por cada registro de compras, lo que permitirá mantener en el tiempo los porcentajes de descuento logrados por cada cliente en cada semestre de evaluación.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Enfocando la demanda de productos de reemplazo se puede señalar a Promart como ofertante de productos materiales de construcción; como también ofertante de productos decorativos para el hogar, los cuales corresponden a dos versiones o tipos de clientes que tienen diferentes comportamientos.

*Canal tradicional.* Se encuentran ubicados en los clústeres ferreteros, con características y comportamiento de pequeños comerciantes, quienes atienden a clientes profesionales o maestros de obra, que principalmente buscan los precios más bajos del mercado y dependiendo de la ubicación en la que se encuentre la obra a ejecutar, preferirá comprar de los clústeres ferreteros principalmente. En este mismo comportamiento de cliente, se encuentran las empresas constructoras que también tienen tendencia de subcontratar empresas menores que realicen el servicio de construcción de acuerdo con condiciones. En un primer momento el negocio ferretero y mejoramiento del hogar se había desarrollado en el Perú bajo un esquema informal, que venía actualizándose a pasos lentos de acuerdo con la tendencia que marcaban algunos grandes y pequeños comerciantes, por lo que se puede indicar que aún este canal participa ampliamente con un 90% de ventas a nivel nacional y



compite con Promart en todo artículo destinado a obra gruesa y de acabados (Perú-Retail, 2018).

*Canal moderno.* Son los formatos similares a tiendas de mejoramiento del hogar, tales como Sodimac, Maestro, Casinelli o Decor Center; que son los que tienen mayor presencia en el mercado. Canal en el que se atiende al cliente final, ama de casa o cabeza de hogar que está en la búsqueda de tener su hogar soñado, comprar productos de mantenimiento, remodelación o limpieza y que su comportamiento de compra ha migrado a las visitas a centros comerciales o tiendas destino que ofrecen categorías y servicios complementarios. En este punto es importante mencionar que de acuerdo con el volumen de compras que realiza cada empresa y dependiendo de la especialidad en la que se desarrolla, tienen mayor capacidad de productos en tienda y mayores referencias de decisión para el consumidor.

*E-Commerce.* Es uno de los sustitutos más importantes, debido a que el cliente tiene acceso a más tiendas desde la comodidad de su hogar. Competidores como Linio.pe, Sodimac.pe, Ripley.pe, Falabella.pe, Shopstar.pe ofrecen las mismas categorías de productos, aunque algunos han desarrollado mayor extensión de productos por la especialización y el tiempo de operación en la que han podido desarrollar el surtido a ofrecer. En este canal, si compite Promart.pe con todo el surtido de la tienda y ofreciendo servicios adicionales gratuitos por los pagos con Tarjeta Oh!. A pesar de contar con todo el surtido de tienda dentro de la página web, aún no compite a los niveles de Ripley, Falabella o Linio.pe debido a que los *market place* que ellos han podido desarrollar mantienen espacios completos para proveedores especializados en diferentes líneas de producto.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Sobre los competidores que aún no han llegado a ingresar al mercado o territorio peruano, se sabe que existen las tentativas de llegada de dos grandes competidores; el *retailer Ikea* que mantiene una alianza estratégica con el Grupo Falabella; y también la empresa con

mayor facturación virtual a nivel mundial Amazon.com. Si alguno de estos competidores ingresara, sería importante que se desarrolle una estrategia comercial más agresiva, debido a que la cartera de productos que tiene cada competidor es innovadora, extensa y se considera que estarían dispuestos a reformular el mercado actual.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

Sodimac tras la adquisición de Maestro bajo el grupo Falabella ocurrido en el 2014, ha ganado y mantenido más del 60% de participación de mercado, colocándose como líder en retail de mejoramiento del hogar en el Perú. Es uno de los grandes objetivos para Promart llegar a ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores y la brecha para alcanzar este objetivo se ha incrementado desde la fusión. Actualmente, ya se han mostrado cambios grandes en algunas tiendas que cambiaron de imagen de Maestro a convertirse a ser Sodimac, como por ejemplo la remodelación ocurrida en la ciudad de Pucallpa que finalizó en el primer trimestre del 2019 y actualmente se está trabajando el cambio en la tienda de Arequipa que ha iniciado en el mes de junio 2019. Se espera que se inicien cambios similares en más tiendas a lo largo del tiempo, por lo que Promart está preparándose para continuar compitiendo en segmento de mercado y bajar poco a poco la brecha de participación de mercado que tiene con la competencia, siendo al mismo tiempo la mayor preocupación de igualar la cantidad de referencias de productos en aspectos comerciales.

En la Tabla 16 se procede a analizar y puntuar la competitividad de Promart en la situación actual 2019 según las cinco fuerzas de Porter presentadas en este capítulo tres.

Tabla 16

*Análisis Competitivo de la Industria*

Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)			
0-3%	<u>6-9%</u>	12-15%	18-21%
3-6%	9-12%	15-18%	>21%
Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria			
Ninguna barrera	<u>6</u>		Virtualmente imposible de entrar
Intensidad de la competencia entre empresas			
Extremadamente competitivo	<u>6</u>		Casi ninguna competencia
Grado de sustitución del producto			
Muchos sustitutos disponibles	<u>6</u>		Ningún sustituto disponible
Grado de dependencia en productos (bienes y servicios) y complementarios o de soporte			
Altamente dependiente	<u>3</u>		Virtualmente independiente
Poder de Negociación de los consumidores			
Consumidores establecen términos	<u>5</u>		Productores establecen términos
Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores establecen términos	<u>4</u>		Compradores establecen términos
Grado de sofisticación tecnológica en la industria			
Tecnología de alto nivel	<u>4</u>		Tecnología muy baja
Régimen de innovación en la industria			
Innovación rápida	<u>4</u>		Casi ninguna innovación
Nivel de capacidad gerencial			
Muchos gerentes muy capaces	<u>7</u>		Muy pocos gerentes capaces

*Nota.* Análisis cualitativo de valores 1 al 10.

Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

### 3.6. Promart y sus Referentes

Las referencias que debería tomar Promart para seguir el ejemplo de grandes empresas de retail de mejoramiento del hogar son Ikea y Amazon.pe que son mundialmente conocidos y desarrollados en Europa, EEUU y Asia teniendo resultados favorables. Actualmente ambas

empresas tienen planes de expandirse por Latinoamérica, en donde se sabe que ya ingresaron en algunos países como Brasil y Chile.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Al realizar la matriz de Perfil Competitivo, se consideró a Sodimac + Maestro por el liderazgo de mercado y a Casinelli porque sus tiendas físicas tienen objetivos y comportamiento similar, siendo también considerados en un inicio dos participantes adicionales; Falabella.pe y Ripley.pe que ofrecen productos de mejoramiento del hogar en relación a artículos del hogar para dormitorio, sala y comedor, por lo que se sabe que compete fuertemente en el canal virtual y físico pero se decidió analizar la competencia directa con participación en mejoramiento del hogar o Homecenters. De acuerdo con el perfil competitivo se fijará como potencial empresa a Sodimac + Maestro por la capacidad instalada que ya cuenta, el nivel de inversión y capacidad financiera mostrada en los últimos años y su activo crecimiento de acuerdo con los procesos, personal y matriz comercial con la que cuenta. Ver Tabla 17.

En la Matriz de Perfil Referencial se ha ubicado a las empresas con mayor participación a nivel mundial en el rubro retail de mejoramiento del hogar, como también al líder en ventas virtuales; para definir como referentes a Ikea y Amazon.com respectivamente. Ambas empresas puntuaron cercanos a 4 puntos y se conoce que tienen planes de expansión en Latinoamérica, ciertamente ya cuentan con dominio de mercado en Europa, Asia y EEUU en relación a logística, base de datos y capacidad de acción, por lo que se considera que Promart deberá estar atento al comportamiento de estas grandes empresas de manera que se anticipa a su posible competencia. Si bien son referentes, es indispensable adaptar sus acciones y decisiones empresariales al mercado local para que el consumidor se sienta identificado con la marca, prefiera y confíe en los productos que se sienta que su principal motivador seguirá siendo el precio y la calidad. Ver Tabla 18.

Tabla 17

*Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de Promart y sus Competidores*

Factores clave de éxito	Peso	Promart		Sodimac + Maestro	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación de tiendas a nivel nacional	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Participación de mercado como marca	0.13	3	0.39	4	0.52
3 Competitividad de precios	0.09	2	0.18	3	0.27
4 Centros de almacenamiento descentralizado.	0.11	3	0.33	3	0.33
5 Capacidad financiera	0.08	4	0.32	4	0.32
6 Gestión de calidad de producto	0.07	3	0.21	3	0.21
7 Enfoque en experiencia al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20
8 Actividades de I&D Customer Lab	0.09	2	0.18	2	0.18
9 Comunicación horizontal y GPTW	0.09	4	0.36	4	0.36
10 Responsabilidad Social (RS)	0.05	2	0.10	3	0.15
11 Extensión comercial de productos	0.09	2	0.18	3	0.27
Total	1.00		2.95		3.21

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 132) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 18

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Promart y sus Competidores Extranjeros*

Factores clave de éxito	Peso	Promart		Amazon.com		Ikea	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación de tiendas a nivel nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Participación de mercado como marca	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
3 Competitividad de precios	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
4 Centros de almacenamiento descentralizado.	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
5 Capacidad financiera	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6 Gestión de calidad de producto	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
7 Enfoque en experiencia al cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8 Actividades de I&D Customer Lab	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
9 Comunicación horizontal y GPTW	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
10 Responsabilidad Social (RS)	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
11 Extensión comercial de productos	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		2.95		3.86		3.84

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 132) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

El gran crecimiento sostenido que tiene el sector retail, sumado a la capacidad y seguridad de inversión que ha desarrollado el Perú, permite que otros competidores externos

mantengan la intención de llegar a un mercado catalogado con grandes oportunidades de crecimiento. La presencia de pocos competidores, o únicamente dos grandes competidores, permite que Amazon.com y la empresa Ikea sugieran sus próximos ingresos al Perú en menos de dos años; siendo indispensable que la empresa Promart asegure el posicionamiento de mercado que ya tiene con 29 tiendas y se logre madurar la gran extensión de productos con los que puede llegar a competir un jugador internacional europeo o asiático.

De acuerdo al análisis PESTE y la coyuntura actual del Perú con las proyecciones económicas que se esperan, el desarrollo de Promart se ve beneficiado por la estabilidad política a pesar de que el crecimiento del PBI al 2019 se mantendrá arriba del 2.5% y con proyecciones anuales de más de 3.5% y la división de poderes y la búsqueda de la eficiencia en los procesos gubernamentales. A pesar de tener una buena calificación en el índice de competitividad, el reto más importante para el Perú es eliminar la corrupción sistemática del Estado y ahora de empresas privadas. La división de poderes y una contraloría y fiscalía independiente harán que el Perú y específicamente su sector de comercio donde se desarrolla Promart avance en los próximos 10 a 20 años en forma sostenida.

La oportunidad y reto importante para Promart para los próximos cinco años de acuerdo al análisis PESTE, las cinco fuerzas de Porter y el análisis de competitividad actual, son la urgente necesidad de crecimiento tecnológico tanto para clientes como para proveedores, así como el mejoramiento de la calificación medio ambiental, basado en la economía circular. Estos factores son base de los objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo y sostener y hacer crecer a Promart como referente en el sector Retail.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Se presenta el análisis de fortalezas y debilidades de Promart con la finalidad de establecer el panorama que permita apreciar todo el potencial que tiene la empresa, desde los factores administrativos, financieros y de gestión, como también factores de logística, operaciones, gestión y desarrollo humano, marketing y comercial y las áreas de desarrollo y experiencia del cliente.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Promart es parte del grupo Intercorp y se encuentra dentro de la categoría de retailers de Intercorp Retail junto a Plaza Veá, Economax, Oechsle y Real Plaza que buscan liderar el mercado peruano. Promart tiene en la gerencia general a Francisco de La Roza que reporta directamente al directorio de Intercorp Perú. En la gerencia de finanzas se encuentra Paula Flecha que anteriormente ha sido parte del equipo de Plaza Veá y se incorporó al equipo de Promart en el año 2018. Jorge Sans en la gerencia de operaciones directamente se encarga de la gestión de las tiendas y está acompañado por dos gerentes regionales, un gerente auditor, un gerente de venta empresa y la gerencia de seguridad y prevención que centralizan la gestión operativa de las tiendas.

El área de gestión y desarrollo humano está a cargo de Cecilia Carpio, con quien se ha desarrollado todos los pasos a cumplir en el plan Mega, la visión, misión y valores de la empresa y de esta manera se ha podido trabajar fuertemente el enfoque en las personas. En el área comercial se encuentra Edgar Martínez, que anteriormente se había desempeñado como gerente regional de operaciones, lo que permitió conocer la empresa en totalidad debido a la comunicación obtenida en cada tienda. La gerencia de marketing está liderada por Andrea Águila-Pardo con quien se ha obtenido el último premio del concurso Effie de Plata 2019 por lanzamientos de nuevos productos con el desarrollo del chatbot.

El área de logística está a cargo de Reiner Herrera, con quien se ha logrado la implementación de los centros de distribución en los puertos y los nuevos proyectos que permiten descentralizar parcialmente la dependencia de un almacén centralizado. La gerencia de visual se encuentra a cargo de Daniela Napuri, con quien se ha trabajado estándares y parámetros de presentación y montaje de las tiendas. Además, se cuenta con la gerencia de Store Planning a cargo de Eduardo Ibarra con el desarrollo de infraestructura de todas las tiendas de la cadena. La gerencia de sistemas, se encuentra a cargo de Óscar Ramos que gestiona Oechsle y Promart en simultáneo.

En cada tienda se tiene la presencia de un gerente de tienda, un subgerente administrativo y cuatro subgerentes comerciales, donde cada una de las cuatro áreas en análisis como obra gruesa, ferretería, acabados y decoración ha sido designada entre los subgerentes comerciales. En el último año se ha implementado la posición de jefe de servicio al cliente con quien se trabaja la experiencia previa y post compra, como también gestiona los reclamos o sugerencias. La posición del subgerente administrativo es próxima a la gerencia de tienda, tomando en cuenta que ha obtenido experiencia del área comercial y se encarga desde el año 2018, de una gestión a profundidad y de auditorías a la documentación de tienda.

Además, se tienen jefaturas, que se encargan de operar el área de gestión y desarrollo humano, almacén, cajas y prevención de cada tienda. Estas posiciones están jerárquicamente a cargo de la gerencia de tienda y del subgerente administrativo, por lo que también tienen injerencia en la toma de decisiones junto con los subgerentes comerciales.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Promart se enfoca principalmente en el consumidor final, B2C (Business to Consumer) por lo que se ha concentrado esfuerzo en el desarrollo y conceptualización de la imagen de la mujer peruana como gerente del hogar y bajo este parámetro se ha personalizado la tienda, la comunicación y el servicio.



*Producto.* Se ofrecen artículos de mejoramiento del hogar que concentran todos los pasos de construcción, remodelación, mantenimiento y decoración del hogar, con productos importados y nacionales, dentro de los que se encuentran las diferentes categorías o propuestas de productos como de inicio de obra o de acabados decorativos que son parte de un proyecto o sueño de cada familia durante el proceso de implementación, remodelación o mantenimiento continuo del hogar.

Una de las marcas propias a desarrollar es la marca Orange que implementa varias líneas de productos en toda la tienda y en diferentes áreas como calefactores, menaje, iluminación decorativa, placas decorativas, sanitarios, organización y decoración convencional. Por otro lado, se ha insertado la marca alemana de herramientas Einhell y esto ha permitido que se pueda competir con herramientas manuales y eléctricas de marcas reconocidas en el mercado local ofreciendo un producto doméstico a mejores precios de la competencia y agilizando la capacidad de negociación que se tiene con los competidores directos de las marcas propias y exclusivas. También se ha generado una alianza estratégica con la marca Tekno en el área de pinturas, lo cual permite tener mejores precios y promociones que permiten al cliente tener una nueva alternativa que también va de la mano con la tarjeta de consumo Tarjeta Oh!

*Plaza.* Dentro de los beneficios de estar ubicados con 29 tiendas a lo largo del país, se debe considerar los costos de transporte logístico a las tiendas, como también los gastos de importación en cada caso. Es por esto que las tiendas que se encuentran en el norte y en el sur del país han logrado un beneficio al costo cuando reciben volúmenes de mercadería desde zonas estratégicas como Paita y Matarani que permiten menor recorrido de mercadería importada. Los proveedores nacionales envían la mercadería al centro de distribución ubicado en Lima y de esta forma se distribuyen los productos a cada una de las tiendas desde un único almacén ubicado en Huachipa. Se considera también plaza, la ubicación virtual de la tienda,

lo que permite tener mayor alcance de visitantes virtuales que gozan de comodidad y buena experiencia de consumidor al encontrar fácil y amigablemente lo que esté buscando. A pesar de tener como plaza la página web promart.pe, aún no se tiene presente o inscritos varias categorías de productos que pueden complementar la compra del consumidor debido a que el surtido que puede haberse replicado de tienda aún es insuficiente para un mercado virtual como tiene desarrollado linio.com o amazon.com.

*Precio.* En el mercado retail debe respetar el precio del mercado que se logra con los proveedores nacionales y de esta manera no dispersar o generar una guerra de precios que puede debilitar el mercado ferretero. Es por esto que se puede competir con otros retail de mejoramiento del hogar y con el mercado ferretero de manera estratégica cuando los productos importados son ofertados con prioridad, debido a que se ganan mejores márgenes brutos y que también permite consolidar la fuerza de negociación de la marca y por ende los precios de venta al público. Se trabaja en paralelo en las campañas de ventas Cyber que ofrecen grandes promociones al consumidor que compre en fechas y horarios establecidos.

*Promoción.* Las tiendas de Promart se encuentran dentro de centros comerciales reconocidos, como también están ubicados en tiendas únicas de destino. Por lo que los clientes que visitan los centros comerciales son la principal fuente de recomendación de la marca. Además, se utilizan estrategias de repartición de encartes en diarios y a los usuarios de la Tarjeta Oh! reciben una revista directamente al domicilio. Desde el año 2016 que se implementó el canal virtual u online, en donde la base de datos que se ha generado desde entonces ha permitido mejorar alternativas de comunicaciones virtuales por medio de correo electrónico, promociones puntuales, avisos de la marca, propuestas o ideas conceptualizando las tareas manuales en casa; así también los comerciales en medios masivos que permiten definir y potenciar la propuesta de remodelar el hogar con la mujer peruana como gerente del hogar y la unión de la familia y familia peruana.

*Investigación de mercados.* Se visita continuamente tiendas y marcas reconocidas mundialmente para actualizar los procedimientos internos, diseño y al mismo tiempo mantener la tendencia de comportamiento del retail vanguardista. Se visitan ferias de proveedores en China y también se asiste a eventos de innovación y tecnología que permiten imaginar e iniciar proyectos de implementaciones que agilicen la operación y atención al cliente. Por otro lado, se ha creado el área de Experiencia al Cliente desde el 2017 que permite analizar e investigar sobre los procesos generales de las tiendas para que se pueda mantener fluidez y se propongan continuas mejoras de atención.

#### 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con el tipo de operación que maneja Promart, se observa que se ubica bajo la característica de Operaciones Logísticas, lo cual indica que compra y vende productos negociando con proveedores y que gracias a la cantidad de mercadería a negociar para sus 29 tiendas se pueden lograr economías de escala incluyendo infraestructura y ubicaciones estratégicas para las funciones logísticas.



Figura 25. Tipos de operaciones.

Tomado de “Administración y Dirección de la Producción,” por D’Alessio, 2004.  
Lima, Perú: Pearson Educación

Comprar mercadería del exterior y negociar con proveedores nacionales para la distribución de sus productos ha sido parte de las tareas principales para la gestión y éxito de la empresa para complementar la cartera de beneficios que se entregan al consumidor. Del mismo modo se puede insertar una mayor cantidad de servicios que permitan asegurar que el cliente pueda finalizar todo el proceso del proyecto incluida la instalación con Promart.

Tabla 19

*Matriz Cadena de Valor de Promart.*

Infraestructura de la empresa	29 tiendas en Perú. 4 Centros de distribución subcontratados. 1 oficina central en Lima.			
Gestión de recursos humanos	Selección, inducción, contratación. Capacitación interna continua. Incentivos. Plan de integración cultural MEGA.			
Desarrollo de tecnologías	ERP compuesto de diferentes sistemas hardware, integrados para la necesidad específica operativa.			
Compras	Proveedores locales líderes especializados. Proveedores importados que fabrican productos bajo marca propia Orange, Weber. Alianzas estratégicas con Einhell (Alemania), Holstein (EEUU), Tekno (Perú)			
Logística de entrada: despacho de proveedores a Centros de Distribución centralizados. Desembarque de mercadería en puertos.	Operaciones: Envío de productos desde centros de distribución a tiendas. Recepción. Almacenamiento. Venta.	Logística de salida: Venta retail Venta empresa Venta eCommerce	Marketing y ventas: Negociación con proveedores locales e internacionales en ferias. Televisión. Redes Sociales.	Servicio post venta: Servicios complementarios. Devoluciones. Garantía. Despacho a domicilio.

*Nota.* Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 185) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**Cadena de valor.** Las actividades de la cadena de valor de Promart dan inicio desde la primera fase de logística de entrada, que previamente ha sido canalizado por el área de compras que trabaja en paralelo con el área que desarrolla tecnologías y que conjuntamente permiten el análisis de productos que necesitan comprarse y que generan impulso de ventas. La negociación con los proveedores es un aspecto fundamental que ha venido siendo

gestionado con economías de escala que se han podido generar comparando los últimos 3 años en donde se tenían 20 tiendas en el año 2016 y ahora se tienen 29 por lo que es uno de los procesos que se tiene que mantener vigente gracias a la oportunidad que genera el crecimiento de ventas de algunos productos y aprovechar renegociar con los proveedores si fuese oportuno.

El valor generado por el área de recursos humanos, en donde el trabajador siente que se encuentra en un gran lugar para trabajar ha permitido que se gestionen los diferentes cambios propuestos por la compañía. Esto es fundamental para la eficiencia y productividad del equipo debido a que se continuará realizando mejoras en la empresa y se deberá tener un equipo que se mantenga pendiente y sea participativo del cambio. Por otro lado, las soluciones post venta que se agendaron a inicios de año y hoy en día se tiene un área que se dedica al análisis de la experiencia del consumidor ha permitido que se pueda generar valor en el proceso de acompañamiento y satisfacción del cliente final.

Logística de salida o proceso de conversión. Se tienen tres canales de venta que son: (a) retail, (b) venta empresa y (c) venta virtual o eCommerce; los cuales se integran en cada tienda con un equipo o fuerza de venta destinada para cada tipo de cliente. En el canal retail, que es el más importante y que brinda soporte a los otros dos canales, se cuenta con los consultores de ventas que son capacitados en cada pasillo sobre la asesoría de productos. En el canal de venta empresa se cuenta con ejecutivos de venta que tienen como responsabilidad atender una cartera de clientes por región. La venta por canal virtual se ejecuta con un equipo de soporte centralizado y con un equipo de empaquetadores de mercadería en cada tienda, siendo únicamente en el caso de Lima en que la operación virtual se ejecuta de forma centralizada desde la tienda de Ate. De acuerdo con los contratos que se realizan con proveedores para el abastecimiento de tienda, en todos los casos implica respuesta, producción y abastecimiento Intermitente dependiendo de la venta puntual en cada tienda

logrando solicitudes por lote en caso de productos importados, serie o masivo dependiendo del convenio que se tenga con el proveedor asiático.

V O L U M E N  D E  P R O D U C C I Ó N	REPETITIVIDAD	UNA VEZ	INTERMITENTE	CONTINUO (LINEA)
	TECNOLOGÍA			
	ARTICULO ÚNICO	PROYECTO		
	LOTE		LOTE DE TRABAJO	
	SERIE		SERIES DE PRODUCCIÓN	
	MASIVO		LINEA DE ENSAMBALJE MASIVA	
	CONTINUO			CONTINUO
		FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN		

Figura 26. Matriz de procesos, volumen versus frecuencia de producción. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 185) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**Integración vertical.** Con los contratos de proveedores importados se ha logrado obtener desarrollo de marca propia, mayor margen, producción a medida y por lotes, lo que permite obtener estrategias de pago y condiciones favorables de venta. Al mismo tiempo se han logrado alianzas estratégicas con marcas exclusivas que únicamente se trabajan y distribuyen dentro de Promart y que generan mayor respuesta a novedades que solicitan los clientes. Actualmente se encuentra en búsqueda de lograr mejores contratos con proveedores de servicios como transporte, armado de muebles, seguridad, limpieza y de esta manera lograr consecuentemente mejores términos y objetivos conjuntos.

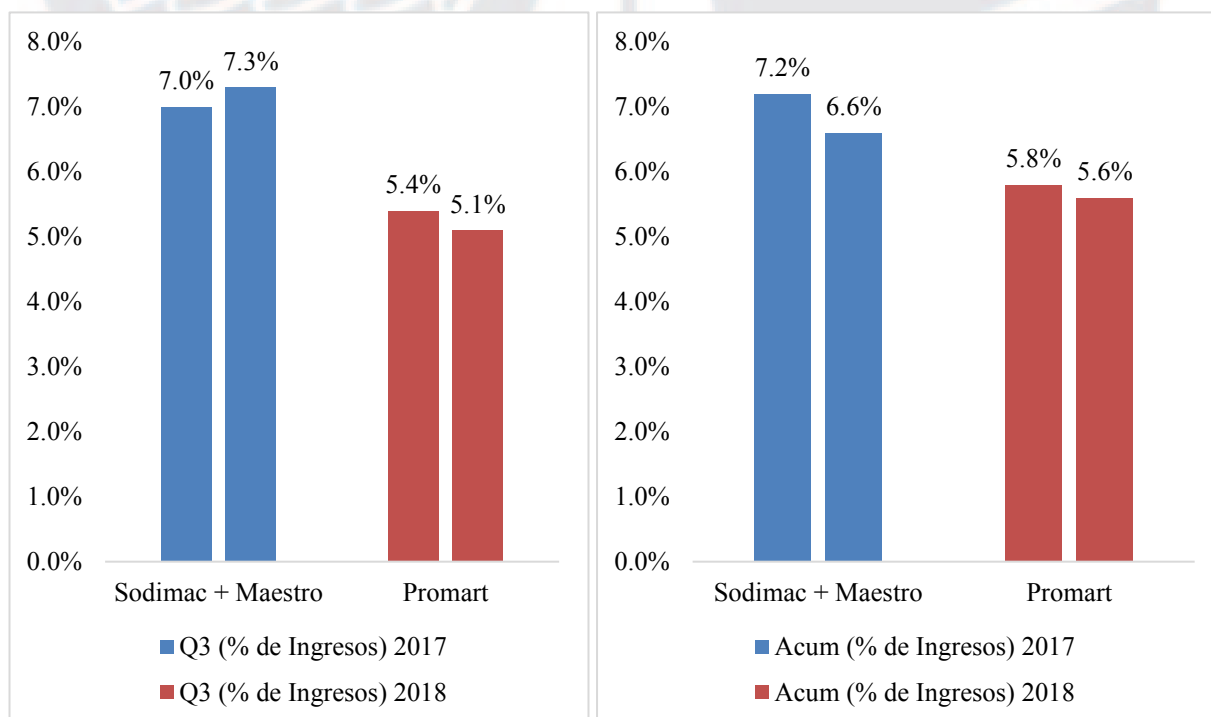
**Centros de distribución.** Se cuenta con cuatro almacenes a nivel nacional, dos en Lima, uno en puerto de Matarani y uno en puerto de Paita. De esta manera se puede disminuir

el riesgo y mejorar la eficiencia de abastecimiento mejorando tiempos, costos y servicio de espera que puede tener el cliente.

**Área de calidad.** Se cuenta con un área especializada y dedicada a la supervisión dentro de los centros de distribución que se encarga de realizar específicamente estudios de empaquetados, transporte, productos sensibles, parámetros para la empresa de transporte y de esta manera los productos que lleguen a tienda se encuentren en óptimas condiciones.

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El análisis de los Estados Financieros de Promart y la situación actual de la empresa permite que se mantenga el objetivo de abrir más tiendas a nivel nacional enfocando el crecimiento de tiendas en Lima. De manera financiera ya se goza de mejor capacidad de estabilidad y endeudamiento. El *ratio de liquidez* de Promart es positivo, debido a que se ha logrado vender bonos a buenas tasas de venta, lo que ha permitido obtener mejor fondo de inversión para la apertura de nuevas tiendas.



*Figura 27. Evolución de Ebitda de la empresa Promart Homecenters 2017-2018*  
Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 23), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

*Evolución del margen de la empresa*, se observa que Promart ha logrado un margen Ebitda de acuerdo al porcentaje de ingresos acumulado hasta el tercer trimestre del 2018, de 5.6% sobre el 5.8% que logró durante el año 2017. Esto es una gran diferencia de acuerdo a los resultados obtenidos por la competencia que en total logró una variación de -0.6 puntos porcentuales de Ebitda, lo que posiciona por delante a la empresa en análisis.

#### **4.1.5. Gestión de Desarrollo Humano o Recursos humanos (H)**

Se trabaja continuamente en mejorar los procesos de Gestión y Desarrollo Humano de la empresa, debido a que se tiene el objetivo de brindar un servicio experto y amable en toda la cadena. Dentro de las implementaciones que ha realizado el área de recursos humanos para proponer parámetros de buena convivencia y reconocimiento al trabajador, se incluye el Plan Mega que contiene la presentación de varios pasos para reconocer la cultura Promart, motivar al equipo con actividades de reconocimiento y formar personas con actividades de retroalimentación en todos los niveles de la compañía. Además de contar con un Reglamento Interno de Trabajo que regula el comportamiento profesional y laboral del trabajador también se tiene el código de ética que permite reforzar conductas positivas y actuar de forma justa, transparente y honesta, no solamente entre los colaboradores, sino también con el entorno, proveedores y clientes.

El proceso de inducción y las capacitaciones se trabajan en una misma plataforma de Oracle que busca alinear los procesos de aprendizaje de todos los trabajadores de Intercorp Retail de manera genérica y también específica. Las capacitaciones se brindan por módulos de comunicación interna, prevención con una capacitación de inducción cultural para luego pasar a los programas de introducción técnica como también especializada.

Es importante mencionar que, durante el primer semestre del 2019, se desarrolló el examen de conocimientos para la empresa y se obtuvo como resultado que las tiendas que recientemente abrieron durante diciembre 2018 y enero 2019 y que fueron evaluadas lograron



nota aprobatoria promedio de 13. Por otro lado, Promart ha sido reconocido entre las mejores empresas para trabajar desde el 2016 o denominado Great Place to Work, ocupando el 5to lugar en el año 2018 y tercer lugar en el 2017 en la categoría de empresas con más de 1,000 trabajadores. También dentro de otras categorías analizadas, se ha otorgado el premio del 4to lugar como Mejor Empresa para Trabajar para Millenials en el 2018 (Great Place To Work, 2018).

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Actualmente se tienen varios sistemas integrados para el manejo de información y cada uno está especializado en maximizar la productividad de análisis a nivel corporativo

**ADT o Administrador de tareas.** Es una plataforma que redujo la cantidad de correos electrónicos que se enviaban para realizar alguna actividad similar en todas las tiendas al mismo tiempo; siendo el administrador de tareas una herramienta fundamental de comunicación a nivel corporativo que permite agregar tareas operativas, información comercial, actualización de diseño que ofrece tiempos establecidos para la culminación y cumplimiento en las 29 tiendas. Además, permite supervisar cada tienda y áreas con la función de “caminatas” que son las presentaciones que realizan los jefes de cada pasillo en particular y se evalúa el performance de venta y estándar de la misma manera para todas las tiendas, de esta manera se reducen las diferentes versiones que pueden existir o disponer de acuerdo al estilo de trabajo de cada equipo o gerencia.

**JSatellite.** Almacena a detalle la información de las ventas de toda la cadena, productos, costos, fecha, hora, detalle de transacción para obtener data que permitirá tomar decisiones por producto, línea o categoría de cada tienda o cadena dependiendo del caso. Se manejan los datos históricos y esto permite analizar la venta Same Store Sales o SSS que es el principal indicador retail. Tienen acceso las gerencias y jefaturas a nivel nacional, los ejecutivos que trabajan en la central y los gerentes de categorías para la toma de decisiones.

**SAP.** Donde se trabaja la información contable y financiera de la empresa, se da seguimiento a la salida e ingreso de dinero y se trabaja bajo la dirección de los subgerentes administrativos de cada una de las tiendas y puede verse reflejado de manera centralizada para la ejecución de los cuadros financieros y contables. De esta manera la función administrativa de cada tienda permite mayor concentración comercial para las demás jefaturas de cada unidad.

**SCR.** Es el Sistema de castigo y reposición que permite tener visibilidad del stock de los productos y se obtiene la información que permite realizar auditoría de inventarios a nivel nacional. Este programa trabaja y se actualiza con la información que recibe el sistema de JSatellite diariamente al finalizar las transacciones, por lo que durante el día el inventario del sistema no coincide con el inventario físico debido a las ventas realizadas.

**Centro de Negocios.** Es el sistema que permite realizar órdenes de pago durante la venta y de esta manera vender servicios adicionales de armado, instalación, realizar devoluciones, atender clientes venta empresa para dar seguimiento a la bonificación de los ejecutivos del área.

**Atila.** Es el sistema que permite ingresar la coordinación de servicios tercerizados con proveedores en cada ciudad, esta información permite analizar el performance y cumplimiento de servicio para cada cliente y por proveedor, de esta manera poder dar seguimiento, actualizar los pagos y ajustar la operación dependiendo del caso.

**DataLake.** Brinda información comercial comparando la venta actual con la venta del año anterior y comúnmente se conoce a esta comparación con el indicador SSS o *Same Store Sales* comparando el mismo periodo entre tienda, área, departamento, línea o productos para llegar al análisis del comportamiento de venta detallado.

**WMS de Oracle.** Es un sistema recientemente integrado a la operación de tiendas, que permite establecer una réplica de almacenamiento similar a un centro de distribución que

agiliza la búsqueda de productos en espacios de reserva de mercadería. De esta manera el sistema físico de búsqueda de productos que era resuelto con apoyo de consultores de venta, mejorará la experiencia de compra del cliente, el tiempo de espera, reposición de productos y reacción operativa en relación a los competidores.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Para Promart es indispensable estar a la vanguardia y fomentar comunicación con sus clientes utilizando canales virtuales y desde el 2016 se implementó la venta virtual en toda la cadena, acción que exigió mayores crecimientos tecnológicos que fueron los siguientes:

**Boletas electrónicas.** De esta manera todas las tiendas a nivel cadena podían entregar boletas que se alineen al nuevo canal de venta que se estaba implementando, de esta manera el sistema dejaría de trabajar con boletas impresas y la búsqueda se volvería más sencilla para el cliente y para la empresa.

**ChatBot.** Bajo la plataforma de Facebook todos los clientes podían consultar el estatus del envío de sus productos, servicios pendientes, despachos a domicilio, fichas técnicas de los productos, horarios de atención, ubicación de tienda, promociones, búsqueda de productos específicos; lo cual permitió que los clientes interactúen directamente con un sistema de información inmediato para migrar el porcentaje de uso del centro de llamadas al uso de las consultas por el chatbot.

**WMS.** Implementación de recepción de mercadería a detalle; que permitía agilizar tiempos de verificación de productos en simultáneo a la recepción, a su vez brinda claridad de los productos que se reciben bajo un sistema de cotejo virtual. De esta manera es posible que se realice seguimiento correcto a la carga, mitigar pérdidas, incrementar productividad y migrar la información de cada producto recibido de manera instantánea. De esta manera se pudo alimentar el seguimiento a la carga de ventas virtuales, de un Centro de Distribución a una tienda con estilo de recepción CD.

## 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De acuerdo con la matriz de evaluación de factores internos se presentan las fortalezas de la empresa Promart como también sus debilidades evaluadas dentro de cada una de las áreas que componen la empresa.

Tabla 20

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Reputación de la alta dirección y sus gerentes	0.05	4	0.20
2 Políticas de prevención y seguridad en el trabajo	0.05	4	0.20
3 Sistema de planeamiento estratégico comercial y operativo	0.06	3	0.18
4 Gestión de inventarios y rotación comercial	0.05	3	0.15
5 Fuerte enfoque en implementación de sistemas y tecnología	0.09	4	0.36
6 Comunicación interna funcional e integradas	0.06	3	0.18
7 Ventas incrementales (same store sales)	0.07	3	0.21
8 Integración vertical, desarrollo de marcas propias, alianzas estratégicas, proveedores de servicios	0.05	4	0.20
9 Gestión de costos laborales	0.07	3	0.21
Subtotal	0.55		1.89
<b>Debilidades</b>			
1 Penetración de nuevos mercados y consumidores en plazas de la competencia	0.06	2	0.12
2 Recordación de marca y segmento de mercado	0.07	2	0.14
3 Actualización de matriz comercial	0.08	2	0.16
4 Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	0.06	1	0.06
5 Eficacia de subcontratos y tercerizaciones	0.06	1	0.06
6 Conectividad con los sistemas softwares y hardwares integrados	0.07	1	0.07
7 Sistemas de prevención de pérdidas	0.05	2	0.10
Subtotal	0.45		0.71
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 185) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se aprecia que se tiene grandes necesidades de acercarse y profundizar el comportamiento y los nuevos hábitos de compra, analizar data y evaluar proyectos integrales con los proveedores subcontratados para mejorar la percepción y relación entre empresas y entre el cliente final. Esto es debido a que las ubicaciones de sus tiendas, si bien se encuentran en zonas estratégicas y de crecimiento sostenido con público con comportamiento de compra aspiracional, se ha observado una desaceleración debido a que la extensión comercial de productos se ha convertido en una propuesta repetitiva para algunos clientes que ya tienen opciones de compra virtuales y en competidores que traen mayor cantidad de productos para el hogar.

Es importante mencionar que la reputación y prestigio con la que cuenta el grupo integralmente se debe a la imagen de su fundador, como también del comportamiento que tiene el banco Interbank, además del conglomerado de negocios con buen performance de servicios que atiende diariamente millones de clientes en farmacias, supermercados, moda, loterías, hotelería, educación y salud. Resaltando que se deben trabajar las fortalezas como factores de éxito en la maduración de un plan estratégico, comunicación interna, tecnología y la formación ágil de su equipo o fuerza de ventas.

### **4.3. Conclusiones**

En este capítulo se puede apreciar cuáles son las fortalezas y debilidades operativas, que presenta Promart de manera interna, las cuales son fortalecidas por el conglomerado de empresas que conforman el grupo Intercorp. De esta manera sería indispensable conocer a detalle la operación de los otros negocios y los factores de decisión para lograr éxito en una posible propuesta de integración horizontal o vertical. Se conoce que Plaza Vea, Oechsle y Promart trabajan en conjunto para el desarrollo de ventas virtuales, tomando a consignación la posibilidad de vender productos de manera cruzada. La comunicación interna deberá ser fluida y se considera que será la base para el desarrollo de las propuestas de objetivos a lograr

y que se desarrollarán para el plan estratégico, como también el desarrollo de mayores tecnologías que favorezcan la operación y el acercamiento a mayores volúmenes de clientes.

Es indispensable reestablecer y generar una propuesta comercial minuciosa en toda la cadena y para las áreas, por lo que se deberá agregar novedades con gestión de fecha de ingreso y fin, siendo de esta manera correctamente apreciado por el consumidor, respondiendo a la necesidad de variedad en diferentes estaciones del año. Para esta propuesta se conoce que los espacios destinados dentro de tiendas se ubican en los pasillos centrales en góndolas movibles e inicios de pasillo que generen interés en el recorrido del cliente, de la misma manera se puede alcanzar una propuesta virtual que enfoque la ruta y preferencia del consumidor de acuerdo con el análisis big data que también se encuentra en desarrollo.

Es interesante el desarrollo de diferentes sistemas que maneja Promart y que en este momento permite gestionar diferentes indicadores y servicios de atención al cliente desde diferentes plataformas, por lo que se puede generar alguna propuesta de conglomeración de sistemas o integración de estos para incrementar la interacción con el cliente y la gestión de indicadores desde un mismo lugar que puede denominarse Cubo Promart. Del mismo modo se ha percibido que existen oportunidades de desarrollo hacia la integración vertical con proveedores de servicios y de esta manera incrementar la cartera de servicios que acompañe la eficiencia de la atención de los proveedores.

También la empresa ha permitido únicamente conocer uno de los indicadores de margen y EBITDA para el desarrollo del documento, por otro lado, se conoce la capacidad del grupo que respalda a la empresa, la salida a la Bolsa de Nueva York como Intercorp, la emisión de bonos lograda en el 2018 y el fuerte plan de expansión que tiene la empresa Promart para el crecimiento en metros cuadrados y participación de mercado.

## Capítulo V: Intereses de Promart y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Promart

El principal interés que tiene la empresa es acompañar a las familias peruanas en tener su hogar soñado y este esfuerzo se concentra en atraer a los clientes para mostrarles el mix que contiene productos locales y productos importados bajo marca propia, que entran a competir con marcas reconocidas de manera que extienden las opciones del consumidor. De esta manera se puede identificar que Promart está trabajando en traer productos novedosos y económicos que puedan competir con la oferta local y de esta manera incentivar el desarrollo de la calidad de vida de las familias peruanas.

Son cinco los intereses organizacionales de Promart, que se muestran más adelante en la matriz de intereses de la empresa (MIO), estos son:

1. Reducir la brecha de participación de mercado.
2. Crecimiento y mejor desempeño omnicanal - desarrollo de market place.
3. Amplitud de cartera de clientes corporativos.
4. Extensión de cartera de productos en tienda y por catálogo.
5. Dinamismo en capacitación y dinamismo operacional.

Los productos novedosos que llegan a las góndolas de Promart son trabajados e importados de proveedores que tienen buen comportamiento laboral, crean innovación para otros mercados y actualizan la colección de acuerdo con las necesidades solicitadas. De la misma manera son accesibles a los cambios que tiene y exige el consumidor peruano, así como también han negociado mejores precios por los volúmenes contratados gracias a la apertura de más tiendas. Continuar brindando servicio experto y amable ofreciendo productos de calidad a buenos precios, es uno de los puntos focales que ejerce la compañía en su operación, por lo que continuar aportando servicio a los hogares de los clientes directos es el gran propósito que continuará trabajando Promart en el tiempo y seguramente

acondicionando las nuevas necesidades del mercado descubriendo el comportamiento del consumidor, sus preferencias y apostando por atender los gustos del nuevo consumidor millenials.

Las nuevas necesidades del mercado retail implican componer de mejores herramientas tecnológicas a las empresas, para que de esta manera puedan incorporarse a la operación soluciones ágiles, que generen mejores experiencias de compra al cliente que actualmente llega por diferentes canales de venta. La estrategia omnicanal es uno de los puntos que ya se ha incorporado a la empresa para mantenerse a la vanguardia de estar más conectado con los diferentes tipos de clientes que también necesitan experiencias de compra virtuales, respuestas ágiles, entre otros puntos en los que la empresa Promart continúa trabajando.

## **5.2. Potencial de Promart**

El gran potencial de Promart es que desde el 2011 ha enfocado su plan de crecimiento en llegar a más ciudades del Perú y gracias a esto también ha logrado ser reconocido por el servicio y también por la gran preocupación que tiene en continuar innovando la experiencia de compra del cliente, lo cual ha permitido que gane terreno de segmento de mercado. De esta manera se puede entender que tiene la capacidad de continuar creciendo en m<sup>2</sup> y del mismo modo hacer potente la marca propia y también generar otras alianzas que despierten interés en el consumidor local.

Una ventaja competitiva es que posee gran dinamismo para la implementación de nuevos proyectos, de acuerdo al análisis AMOFHIT, se ha podido observar que de acuerdo al crecimiento y plan de expansión que ha tenido la empresa hasta el momento, ha podido desarrollar beneficios que permitan mejorar el seguimiento operativo de la cadena, implementar estrategias de transporte, comunicación, seguridad, corrección de matrices, de cultura empresarial, administrativo y financiero, experiencia del cliente, todo enfocado en la



eficiencia y experiencia del consumidor lo que puede asegurar la capacidad operativa de seguir sumando crecimiento.

### **5.3. Principios Cardinales de Promart**

***Influencia de terceras partes.*** Durante el año 2018 se realizó una mejora en el pago mínimo vital a nivel nacional, pasando de S/ 850 como remuneración básica a S/ 930 y de esta manera los gastos de personal incrementaron más del 10% para toda la compañía. Por otro lado, en ingreso a la Bolsa de Valores de Nueva York, permitirá que se cumplan con las partes interesadas y del mismo modo que se puedan realizar los planes de expansión esperados.

***Relación con proveedores.*** Actualmente ha mejorado la capacidad de negociación de la empresa debido a los volúmenes que compra para sus 29 tiendas, esto ha permitido trabajar con proveedores en crecimiento, insertar algunas marcas estratégicas desde el 2018 con alianzas comerciales como la empresa de herramientas alemana Einhell con gama de productos inalámbricos, Holstein con electrodomésticos de cocina y Tekno para ganar participación de mercado contra marcas que ya son reconocidas en el mercado local. Del mismo modo se tuvo que terminar contratos con proveedores que ciertamente no contaban con la capacidad de atención y servicio que prometía la empresa a sus clientes.

***Contrabalance de intereses.*** Si bien es importante que se garantice el crecimiento de la empresa, se ha enfocado crecer de manera saludable con márgenes de venta positivos, lo cual no había sido una complejidad interna, por lo que propuso conocer mejor al cliente corporativo que solicita servicios adicionales como transporte de cemento, estibaje de carga de volumen, armados gratuitos y por otro lado, que también busca distribuir los productos en el mercado informal, tomando la decisión más fuerte de empezar nuevamente con estos clientes que mantenían ventas en toda la competencia retail; exponiendo beneficios ganados que han generado una guerra de precios disfrazada de guerra de servicios para el cierre de

ventas.

Este es un hito decisivo en la empresa, porque se adapta el análisis del comportamiento de compra del cliente, y se decide que se rechazaran las ventas a clientes intermediarios para exigir continuidad en la búsqueda de mayor participación de clientes finales. Esta decisión genera cierta resistencia al equipo de ventas debido a que reducir los beneficios que obtenían los clientes intermediarios, genera que se encuentre una desventaja de venta y una ventaja saludable para la compañía en búsqueda de mayor cartera de clientes.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Promart (MIO)

Los intereses que plantea la empresa Promart para lograr los objetivos que trazará a fin de lograr mejor desempeño del negocio están relacionados a la omnicanalidad y al dinamismo operativo que debe desarrollar en el ámbito actual.

Tabla 21

*Matriz de Intereses de la Empresa Promart (MIO)*

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Reducir la brecha de participación de mercado	(Sodimac + Maestro)		
2	Crecimiento y mejor desempeño del canal virtual - market place	Cliente final		
3	Amplitud de cartera de clientes corporativos	Clientes profesionales		
4	Extensión de cartera de productos en tienda y por catálogo		5,000 nuevos productos	
5	Dinamismo operacional integral		(Nuevos competidores de largo plazo Ikea y Amazon.com)	

*Nota.* Los intereses opuestos llevan paréntesis.

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 185) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para establecer los objetivos a largo plazo se han tomado en cuenta el propósito de la empresa, la misión y la visión que permitirá alinear el plan estratégico y acompañar correctamente el plan de la compañía (D'Alessio, 2015).

1. Para el 2024, lograr crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000 transacciones. Este objetivo acompaña los resultados logrados en el año 2018 donde se logró superar los 49,000 pedidos y hasta agosto del 2019 se han obtenido 53,000 pedidos, proyectando cerrar el año cerca a las 90,000 transacciones.
2. Para el 2024 lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas. Actualmente el porcentaje de efectividad de la cartera de clientes a nivel nacional es del 60%.
3. Para el 2024, reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas. Actualmente se trabaja de forma tradicional, con centros de atención al cliente, oficinas específicas de venta dentro de tienda y se busca integrar la totalidad del proceso en cada una de las personas de la fuerza de ventas.
4. Para el 2024, establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días mejorando la brecha de aprendizaje total. Actualmente se tienen datos de evaluaciones de consultores que dentro de sus primeros tres meses no han logrado la totalidad de conocimientos técnicos básicos para un óptimo desempeño de ventas.
5. Para el 2024 se deberá mejorar la contribución del margen scan +1.5% consolidando marcas propias y alianzas estratégicas. Después del primer año de enfoque en desarrollo de marca propia y convenios con marcas exclusivas se buscará proponer indicadores propios a la gestión comercial con logro de objetivos de contribución.
6. Para el 2024, se deberá lograr la extensión de la cantidad de productos nuevos +5,000 en canal virtual. Actualmente, la competencia tiene una extensión de

matriz comercial mayor a los 20,000 diferentes productos y es necesario pensar en cuáles serán las categorías en las que se debe buscar mayor extensión de productos de manera física y por web.

## **5.6. Conclusiones**

Promart cuenta con capacidad instalada y respaldo de uno de los grupos más grandes del Perú, el grupo Intercorp; que permiten pensar y esclarecer los objetivos propuestos a largo plazo para determinar el impacto positivo que se debe lograr en los siguiente cinco años.

Gracias a que sus tiendas demuestran buen performance año tras año, se debe continuar generando estrategias para incrementar la venta en tienda física, pero ciertamente es igual de importante pensar en el canal virtual y los desarrollos que debe realizar la empresa buscando obtener una de las mejores plataformas de interacción omnicanal y que sea comparada por el cliente para brindar mayor accesibilidad, dinamismo y comodidad en este tipo de experiencia de compra. Es por esto que se han propuesto los objetivos a largo plazo con enfoque en el área comercial, área de capacitaciones y el área de servicios.

Del mismo modo se debe desarrollar la empresa de acuerdo a las decisiones tomadas durante el 2018, en donde la fuerza de ventas está compuesta por estudiantes de medio tiempo, ha generado un gran cambio para la estructura de trabajo que se ejecuta diariamente en el área de operaciones o tiendas, debido a que se reestablecieron las funciones y se tuvo que aminorar la carga de tareas y al mismo tiempo el tipo de devolución o de seguimiento hacia los trabajadores; por lo que se deben implementar sistemas de comunicación que detallen claramente la ejecución de tareas para lograr ágil entendimiento del equipo. Intentar obtener la mayor variación de margen bruto, ha sido posible de lograr con parámetros fuertemente establecidos desde el área de finanzas junto al área comercial que principalmente han esperado los momentos correctos para realizar compras que no ajusten el perfil financiero de la empresa.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se ha construido con base en la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI permite tener visibilidad de las posibles estrategias externas específicas y estrategias internas. Se muestra en la Tabla 22.

Dentro de las oportunidades que se han encontrado tras el análisis realizado a la empresa, se ha encontrado que el comportamiento de los consumidores ha mejorado en relación al uso del internet a nivel nacional y que se ha visto reflejado en las ventas por el canal virtual. Del mismo modo, la gestión de inventario y exigencias a los proveedores puede ser una de las alternativas para la implementación adecuada y saludable para la llegada de mayores y nuevos productos.

### 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA, contiene información para determinar la postura y las estrategias comparativas apropiadas. De acuerdo a los cuatro cuadrantes que se presentan en la matriz: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) defensivo y (d) conservador, los cuales se establecen con los ejes relativos de la industria: (a) fortaleza y (b) estabilidad de la industria y los ejes relativos a la organización que son: (a) la fortaleza financiera y (b) la ventaja competitiva.

En este análisis se toma en cuenta principalmente los parámetros del eje relativo a la organización para establecer una estrategia competitiva, el cual se complementa con el eje relativo a la industria, que permitirá evaluar la acción de manera concreta, en la que Promart debería adoptar una posición agresiva que analice aspectos de tiempo de vida del producto, conocimiento tecnológico, variabilidad de la demanda y la fuerte presión que ejerce la competencia. Se presenta la matriz PEYEA en la Tabla 23.

Tabla 22

## Matriz FODA de la Empresa Promart

		Fortalezas	Debilidades		
		F1	Reputación de la alta dirección y sus gerentes	D1	Penetración de nuevos mercados y consumidores en plazas de la competencia
		F2	Políticas de prevención y seguridad en el trabajo	D2	Recordación de marca y segmento de mercado
		F3	Sistema de planeamiento estratégico comercial y operativo	D3	Actualización de matriz comercial
		F4	Gestión de inventarios y rotación comercial	D4	Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios
		F5	Fuerte enfoque en implementación de sistemas y tecnología	D5	Eficacia de subcontratos y tercerizaciones
		F6	Comunicación interna funcional e integradas	D6	Conectividad con los sistemas softwares y hardwares integrados
		F7	Ventas incrementales (same store sales)	D7	Sistemas de prevención de pérdidas
		F8	Integración vertical, desarrollo de marcas propias, alianzas estratégicas, proveedores de servicios		
		F9	Gestión de costos laborales		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Sodimac + Maestro enfoque estratégico en la fusión	FO1	Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	DO1	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)
O2	Consolidar marcas propias y alianzas estratégicas	FO2	Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	DO2	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)
O3	Reportar mayores incidencias a proveedores por parte del área de calidad y reducción de mermas	FO3	Mejorar la gestión de control y comunicación de los almacenes centralizados para mejorar tiempos de despacho. (F4, F5, F6, F7, F8, D1, D6, D8, O1, O4, O7, A4)	DO3	Fortalecer la cadena de valor logístico (F4, F7, F8, D4, D7, O3, O4, O6, A1, A6)
O4	Extender la matriz de productos y planificar objetivos a corto y largo plazo.	FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	DO4	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)
O5	Dinamismo de proyección de consumo privado e interno	FO5	Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	DO5	Personalizar comunicación de eventos cyber, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)
O6	Crecimiento de consumidores virtuales por región	FO6	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	DO6	Desarrollar cartera de beneficios interno con empresas clientes potenciales. (F5, F6, F7, F8, D1, D2, D3, O1, O2, O5)
O7	Mejorar contratos con terceros, incrementar cartera de proveedores potenciales.	FO7	Mejorar las condiciones del contrato con terceros para potenciar la gestión de seguridad, prevención y limpieza que tiene contacto con el consumidor (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9)	DO7	Encontrar sinergias y economías de escala con proveedores de transporte, servicios, seguridad y limpieza (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Ingreso de nuevos competidores virtuales: Amazon.com	FA1	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	DA1	Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)
A2	Ingreso de competidores especializados en deco hogar: Ikea	FA2	Impulsar el factor de rotación de productos de bajo consumo. (F6, O3, D7)	DA2	Gestionar tiempo de vida de productos para asegurar precios iniciales adecuados al mercado. (F4, F7, D4, O2, A1, A2, A5)
A3	Costo de mano de obra ascendente	FA3	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	DA3	Insertar nuevos perfiles de colaboradores con mayor tiempo de permanencia. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)
A4	Bloqueo de carreteras y vías de acceso a las tiendas	FA4	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	DA4	Capacitar en técnicas y cierre de venta con el objetivo de obtener fidelización de clientes. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)
A5	Competencia informal del mercado peruano	FA5	Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	DA5	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)
A6	Economías de escala de Sodimac + Maestro				
A7	Sistemas operativos con posibles siniestros en seguridad				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

El resultado obtenido para la empresa Promart es que debería mantener una posición más agresiva y parcialmente Conservador que tiene relación con el plan actual de expansión y al mismo tiempo con mantener indicadores saludables, con lo que se espera obtener resultados positivos al finalizar cada año de gestión.

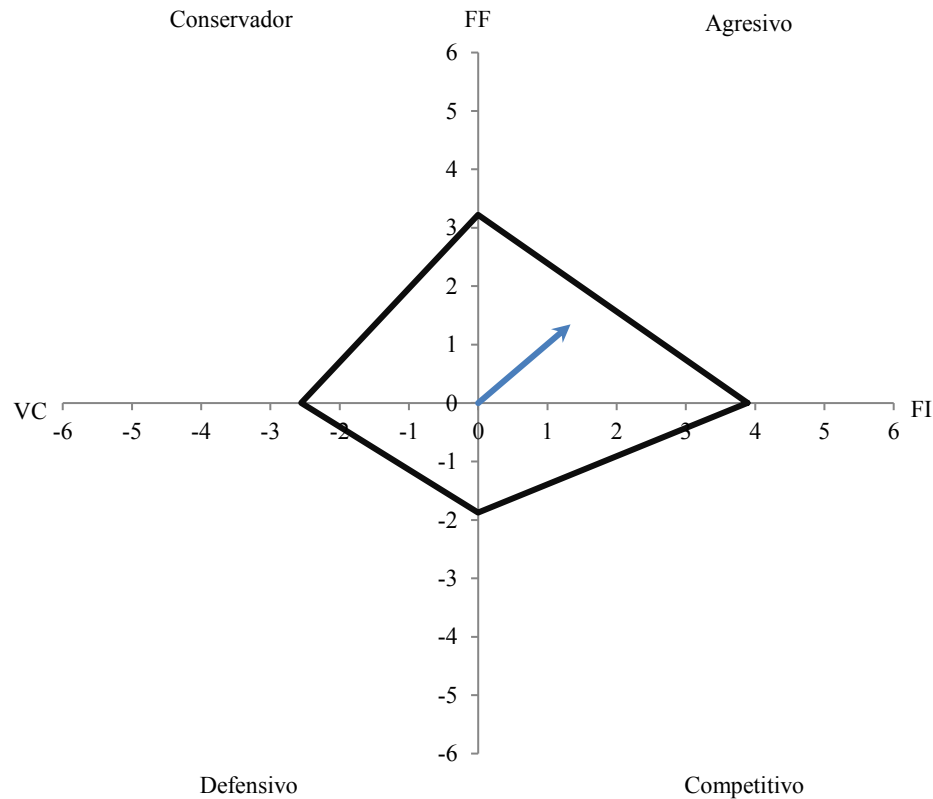
Tabla 23

*Factores para la Elaboración de la Matriz PEYEA de la Empresa Promart*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	3.89	Promedio - 6 =	-2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-1.88	Promedio =	3.22
X = FI + VC	1.33	Y = EE + FF	1.35

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Este resultado implica observar los movimientos de la competencia, analizar la operación interna y externa, establecer estrategias para los nuevos ingresos de competidores y sugerir nuevos indicadores que permitan plasmar el crecimiento agresivo comercial. Prepararse para enfrentar a la competencia que tiene más de 15 años en el Perú, es uno de los retos más importantes a demostrar en el presente documento.



*Figura 28.* Matriz PEYEA para la empresa Promart. Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según la matriz creada por el Grupo de Consultoría de Boston (MBCG) muestra la relación de participación de mercado de la empresa frente a sus principales competidores en donde se desagrega información que permite evaluar cada uno de los grandes departamentos que se manejan en el sector: (a) obra gruesa, (b) ferretería, (c) acabados, (d) hogar y deco; y sobre el que se desarrollan las acciones comerciales de la compañía.

Durante la etapa inicial de tiempo de vida que tiene la empresa Promart, se ha dirigido esfuerzo en crecer de manera integral y particularmente imitando el estilo de negocio que propone la competencia con más de 15 años en el Perú, por lo que se puede observar comportamientos similares a nivel general que demuestra apego a mantener la misma estrategia y agregarle factores diferenciadores. Es por esto que el paso inicial ejecutado por



Promart invita a tener alianzas estratégicas comerciales que deben fortalecerse.

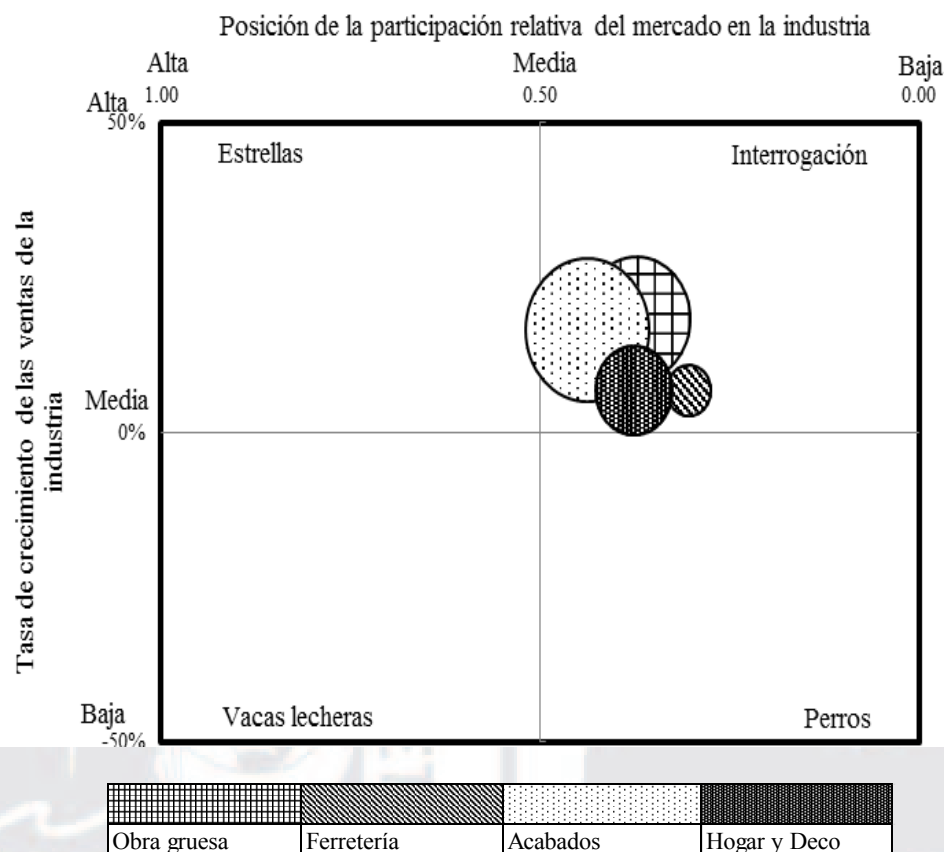


Figura 29. Matriz BCG externa de la empresa Promart.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Los datos solicitados para realizar la matriz BCG, se basan en el comportamiento de crecimiento entre periodos anuales de la misma empresa y comparados porcentualmente con las ventas logradas por el competidor o industria. Es por esto que no se tiene un departamento específico dentro del área de estrellas y todos se encuentran en el cuadrante de interrogación, debido al tamaño de operación que maneja la fusión de Sodimac y Maestro de acuerdo a las ventas logradas, por lo que únicamente se puede observar que el área de acabados se acerca al cuadrante de estrellas y es el departamento que permite cubrir las operaciones por los volúmenes de venta logrados y el retorno de contribución objetivo.

Se aprecia también que el porcentaje de venta captado por el departamento de acabados es el más grande en participación de toda la empresa y esto permite pensar que

especializar la empresa en este departamento podrá lograr mejores retornos de inversión para la compañía. Por otro lado, si se analiza el círculo del departamento de obra gruesa, se puede expresar que los volúmenes de venta son importantes y cuasi similares al área de acabados, aunque los márgenes obtenidos son mínimos para que sean considerados como sostén de la operación.

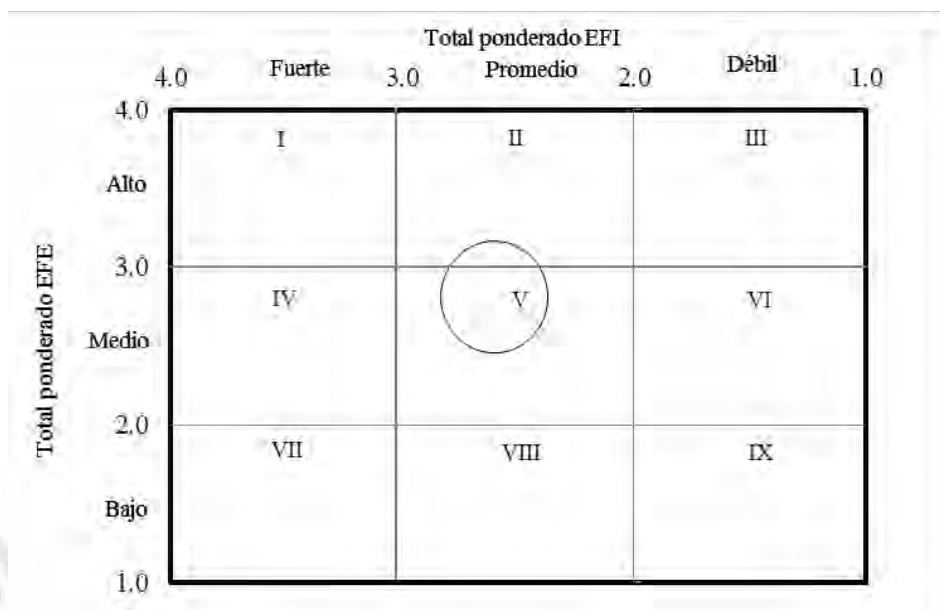
Esto explica principalmente que se tiene una brecha importante de desarrollo de productos y profundizar sobre el desarrollo de las demás categorías como ferretería, obra gruesa y hogar y deco para que pueda lograrse una mejor ubicación de la participación de mercado actual de estas categorías, la cual en estos momentos no es representativa para Promart. Se observa que se relega a Promart a una posición que necesita fortalecer estrategias comerciales y también a la fuerza de ventas para consolidar un eje importante hacia el incremento de ventas y finalmente definir el departamento estrella de acabados como uno de los que prefiere el consumidor y a su vez el departamento que la empresa desea fortalecer, que claramente se define como toda el área suave de la empresa que tiene relación a hogar y decoración.

#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

Según la matriz interna-externa, consta de nueve celdas, en donde el eje X corresponde al valor ponderado que se obtiene de la matriz EFI catalogado de manera: débil, promedio y fuerte. Siendo el eje Y que también se subdivide en tres sectores catalogados de la siguiente manera: bajo, medio y alto. Que brinda visibilidad de la capacidad que tiene la empresa para evitar amenazas y al mismo tiempo la capacidad de respuesta que tiene frente a las fortalezas que ya cuenta de manera interna.

Promart se ubica en el cuadrante entre dos cuadrantes, II y V de Crecer y Construir como también de Competir o Resistir el mercado. La matriz IE, promueve que se decida cuál de las dos opciones tomar, aunque de acuerdo con el análisis realizado, se propone seguir

ambos cuadrantes, por lo que se conoce y comenta se continuará con el plan de crecimiento y expansión en la ciudad de Lima.

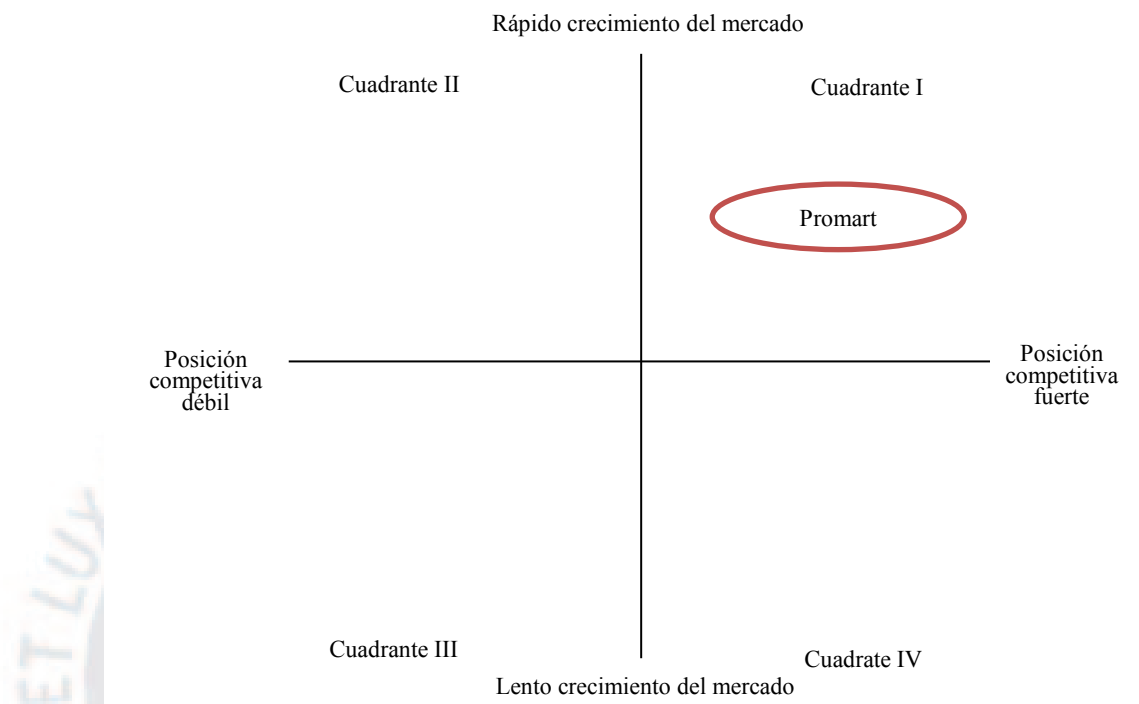


*Figura 30.* Matriz IE para la empresa Promart. Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

Al mismo tiempo se debe consolidar la compañía y se ha identificado previamente la necesidad comercial para penetrar mayor posicionamiento en el mercado y ampliar capacidad para el desarrollo de productos. Se considera indispensable que se tomen algunas acciones de integración de procesos interna, vertical u horizontal para determinar fuerte consolidación del negocio específicamente para la operación y experiencia del consumidor en los diferentes canales del negocio.

Es por esto que la matriz de gran estrategia debe ser considerada desde la posición de rápido crecimiento del mercado y posición competitiva fuerte, de acuerdo al crecimiento observado que ha desarrollado la empresa desde el año 2011. Ciertamente la posición competitiva de Sodimac fusionado con Maestro es fuertemente competitiva debido a las capacidades de negociación y sinergias de economías de escala que se pueden lograr con cerca de 60 tiendas y que actualmente prevé acciones estratégicas de fortalecimiento de la marca Sodimac, por encima de la marca Maestro que ciertamente deja una brecha de

desarrollo y espacio competitivo para Promart con los planes de expansión y consolidación de la propuesta comercial.



*Figura 31.* Matriz de la gran estrategia para la empresa Promart. Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 31 se visualiza que Promart se encuentra en el cuadrante I, el cual indica que la empresa se encuentra con fuerte posición competitiva y relacionada al crecimiento acelerado del mercado con la magnitud de tiendas que han ingresado en operación en los últimos años, así como también el desarrollo constante de la tecnología. Una de las acciones para lograr el crecimiento sería la repotenciación del canal de servicio y ventas virtual, así como la cantidad de productos a ofrecer por este medio, lo cual estimularía el crecimiento de los pedidos e-commerce. Por otro lado, será beneficioso ofrecer, tanto de manera física como virtual, productos mejorados en el canal de venta a empresas, y de esta manera incrementar la efectividad de atención al cliente en este canal, incrementando por ende la contribución de

margen scan. Es por esto por lo que, alineado con los objetivos a largo plazo de Promart, la sugerencia es que la empresa implemente estrategias de penetración en el mercado, debido a que los factores críticos de éxito se encuentran mejor calificados en esta. Adicionalmente, se propone la estrategia de integración horizontal dentro de Promart, asignando el proceso de capacitación y entrenamiento de personal nuevo a empresas especializadas con vasta experiencia que puedan rápidamente alinearlos con la cultura organizacional de Promart. De esta manera se mejoraría la experiencia de servicio y compra del cliente, y el sistema de capacitación al personal nuevo. Los detalles de las estrategias seleccionadas y su relación con los OLP se describirán y explicarán en el capítulo nueve del presente documento.

#### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Según las matrices ya desarrolladas, FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, que permiten identificar la cantidad de repeticiones de las estrategias que se han propuesto para el desarrollo del planeamiento estratégico se identificaron que de las 24 estrategias planteadas, se lograron retener 14 estrategias que son fuertemente dedicadas a las estrategias que se han visto en la operación de la cadena, de la misma manera las otras estrategias se definen directamente operacionales, por lo que pueden ser implementadas directamente bajo el área de gestión operativa que tiene la capacidad de evaluar si la empresa necesita profundizar algunos aspectos de gestión e indicadores.

#### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Para determinar el atractivo relativo de las estrategias obtenidas, se analizó y cuantificó objetivamente cuáles son las mejores estrategias en relación al cumplimiento de objetivos a largo plazo y que principalmente han tomado en cuenta los factores críticos de éxito externos e internos obtenidos de las matrices MEFE y MEFI, los cuales fueron observados de acuerdo al punto de vista operativo, financiero y comercial que permita intentar ubicar a Promart unos pasos más cerca de su competencia.

A la vez, se ha comparado con las acciones que ejecutan la competencia y la posibilidad de crear ventaja competitiva que pueda identificar claramente la preferencia del consumidor y se ha decidido impactar directamente sobre las estrategias que alimenten la experiencia del consumidor y consolidar las relaciones que se tienen actualmente con los diferentes clientes empresariales, proveedores de servicios, proveedores de productos y comunicación de mayor cantidad de productos por el canal virtual, de manera que se coincide con la estrategia de comunicación omnicanal que permitirá anticiparse a los desarrollos que puedan tener nuevos jugadores que ingresen al mercado o a los desarrollos que realice la competencia.

Según el proceso estratégico (D'Alessio, 2015), en esta fase se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados de la matriz de decisión estratégica y la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico analizados. Para ello se han utilizado las herramientas mencionadas en este capítulo y que se muestran como tabla a continuación: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Tabla 24

*Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa Promart*

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	x	x		x	x	4
FO2	Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	x	x	x		x	4
FO3	Mejorar la gestión de control y comunicación de los almacenes centralizados para mejorar tiempos de despacho. (F4, F5, F6, F7, F8, D1, D6, D8, O1, O4, O7, A4)	x			x		2
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	x	x	x	x	x	5
FO5	Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	x	x	x	x	x	5
FO6	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	x	x	x	x	x	5
FO7	Mejorar las condiciones del contrato con terceros para potenciar la gestión de seguridad, prevención y limpieza que tiene contacto con el consumidor (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9)	x			x		2
FA1	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	x	x	x	x	x	5
FA2	Impulsar el factor de rotación de productos de bajo consumo. (F6, O3, D7)	x			x		2
FA3	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	x					1
FA4	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	x	x	x	x	x	5
FA5	Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	x	x	x	x	x	5
DO1	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial. (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)	x	x		x	x	4
DO2	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)	x	x			x	3
DO3	Fortalecer la cadena de valor logístico (F4, F7, F8, D4, D7, O3, O4, O6, A1, A6)	x		x			2
DO4	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	x	x	x	x	x	5
DO5	Personalizar comunicación de eventos cyber, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	x		x	x	x	4
DO6	Desarrollar cartera de beneficios interno con empresas clientes potenciales. (F5, F6, F7, F8, D1, D2, D3, O1, O2, O5)	x		x			2
DO7	Encontrar sinergias y economías de escala con proveedores de transporte, servicios, seguridad y limpieza (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9)	x					1
DA1	Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)	x	x		x	x	4
DA2	Gestionar tiempo de vida de productos para asegurar precios iniciales adecuados al mercado. (F4, F7, D4, O2, A1, A2, A5)	x			x		2
DA3	Insertar nuevos perfiles de colaboradores con mayor tiempo de permanencia. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	x					1
DA4	Capacitar en técnicas y cierre de venta con el objetivo de obtener fidelización de clientes. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	x					1
DA5	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	x	x		x	x	4

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Dentro de las 24 estrategias que fueron evaluadas bajo el criterio de Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja, se obtiene que la totalidad de estrategias son aceptadas de acuerdo a los lineamientos con los objetivos de la empresa. También, se puede indicar que las estrategias se encuentran adecuadas al contexto y adaptables a los posibles cambios que pueden surgir en el tiempo, debido a que la empresa cuenta con una trayectoria de cambios continuos, implementaciones y desarrollo de proyectos, que del mismo modo son factibles de realizar para evitar sobrecostos o especulaciones sobre los indicadores que actualmente se manejan bajo la dirección centralizada y de cada tienda; estrategias que a la vez son aceptadas y congruentes con los parámetros del área de gestión y desarrollo humano.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Según la matriz de Ética, se obtiene que las estrategias seleccionadas no trasgreden los aspectos relacionados a la justicia y al derecho. Es indispensable para Intercorp como para Promart, que la imagen de la empresa se encuentre correctamente guiada y respaldada para mejorar las relaciones con sus inversionistas, partes interesadas, trabajadores y clientes finales.

De esta manera se puede concluir con esta matriz que ninguna de las acciones que han sido propuestas vulnera los parámetros legales o internos y que al mismo tiempo promueven los valores, clima y cultura organizacional que promueve la empresa bajo la gestión del área de Gestión y Desarrollo Humano.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

De las estrategias que fueron presentadas y que pasaron los filtros de ética, repetición y viabilidad se obtuvieron que de 24 estrategias se seleccionaron 14 para el desarrollo del plan estratégico y 10 quedaron en estado de contingencia a futuro que pueden ser retomadas por la empresa para completar el desarrollo de este plan estratégico.





Tabla 26

## Matriz de Rumelt de la Empresa Promart

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial. (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Personalizar comunicación de eventos cyber, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Mejorar el proceso pre y post venta omnicanal, incrementar nivel expertise y servicio. (A1, A2, D5, D3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Tabla 27

## Matriz de Ética para Promart

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
FO2 Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
FO4 Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO5 Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	Sí
FO6 Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FA1 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	N	Sí
FA4 Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	N	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	N	Sí
FA5 Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	N	P	N	P	N	N	N	N	J	J	E	N	Sí
DO1 Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	Sí
DO2 Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)	N	P	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	Sí
DO4 Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DO5 Personalizar comunicación de eventos cyber, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	N	P	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	Sí
DA1 Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DA5 Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

Tabla 28

*Estrategias Retenidas para Promart*

Estrategias retenidas	
FO1	Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)
FO2	Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)
FO5	Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)
FO6	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)
FA1	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)
FA4	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)
FA5	Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)
DO1	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)
DO2	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)
DO4	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)
DO5	Personalizar calendario de eventos cyber para cada año, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)
DA1	Mejorar el proceso pre y post venta omnicanal, incrementar nivel expertise y servicio. (A1, A2, D5, D3)
DA5	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)
Estrategias de contingencia	
FO3	Mejorar la gestión de control y comunicación de los almacenes centralizados para mejorar tiempos de despacho. (F4, F5, F6, F7, F8, D1, D6, D8, O1, O4, O7, A4)
FO7	Mejorar las condiciones del contrato con terceros para potenciar la gestión de seguridad, prevención y limpieza que tiene contacto con el consumidor (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9)
FA2	Impulsar el factor de rotación de productos de bajo consumo. (F6, O3, D7)
FA3	Capacitar al personal de ventas enfocando conocimientos técnicos prácticos. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)
DO3	Fortalecer la cadena de valor logístico (F4, F7, F8, D4, D7, O3, O4, O6, A1, A6)
DO6	Desarrollar cartera de beneficios interno con empresas clientes potenciales. (F5, F6, F7, F8, D1, D2, D3, O1, O2, O5)
DO7	Encontrar sinergias y economías de escala con proveedores de transporte, servicios, seguridad y limpieza (F1, F2, F3, F4, F5, F8, F9)
DA2	Gestionar tiempo de vida de productos para asegurar precios iniciales adecuados al mercado. (F4, F7, D4, O2, A1, A2, A5)
DA3	Insertar nuevos perfiles de colaboradores con mayor tiempo de permanencia. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)
DA4	Capacitar en técnicas y cierre de venta con el objetivo de obtener fidelización de clientes. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Tabla 29

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Reducir la brecha de participación de mercado	Para el 2024, lograr crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000	Para el 2024 lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas	Para el 2024, reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas	Para el 2024, establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días mejorando la brecha de aprendizaje total	Para el 2024 se deberá mejorar el margen scan +1.5% consolidando marcas propias y alianzas estratégicas	Para el 2024, se deberá lograr la extensión de la cantidad de productos nuevos +5,000 en canal virtual.
2	Crecimiento y mejor desempeño omnicanal - desarrollo de market place						
3	Extensión de cartera de productos en tienda y por catálogo						
4	Dinamismo en capacitación y dinamismo operacional						
Estrategias							
FO1	Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	x	x	x	x	x	x
FO2	Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	x	x	x	x	x	x
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	x	x	x	x	x	x
FO5	Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	x	x	x	x	x	x
FO6	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	x	x	x	x	x	x
FA1	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	x	x	x	x	x	x
FA4	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	x	x	x	x	x	x
FA5	Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	x	x	x		x	x
DO1	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)		x	x	x	x	x
DO2	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)	x	x	x	x	x	x
DO4	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	x	x	x	x	x	x
DO5	Personalizar comunicación de eventos cyber, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	x		x		x	x
DA1	Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)	x	x	x	x	x	x
DA5	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	x	x	x	x	x	x

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

Tabla 30

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de la Empresa**Promart (MEPCS)*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores Sodimac + Maestro
FO1 Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	Establecer sinergias de fusión para consolidar el mercado que posee con el ingreso de Ikea
FO2 Incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo y mejorar ratio de conversión (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	Consolidarse bajo el grupo Falabella y tarjeta de consumo
FO4 Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	Ampliar su cartera de productos con Linio y Falabella
FO5 Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	Por ubicación geográfica, pueden aplicar la misma estrategia.
FO6 Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	Replicar la estrategia en categorías básicas e intermedias
FA1 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	Concretar economías de escala con proveedores
FA4 Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	Debe desarrollar las herramientas primero, para luego activar el sistema integrado
FA5 Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	Cuentan con amplia cartera de productos novedosos, también obsoletos y sin rotación.
DO1 Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)	Replicar la estrategia con misma propuesta.
DO2 Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)	Replicar la estrategia de manera agresiva gracias a los márgenes que posee
DO4 Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	Replicar la estrategia.
DO5 Personalizar comunicación de eventos cyber, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	Generar alianzas estratégicas, formación de nuevos proveedores.
DA1 Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)	Replicar la estrategia
DA5 Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	Replicar la estrategia

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de Estrategias que se ha propuesto ha sido contrastada con los objetivos de largo plazo que se presentaron de manera inicial, de esta forma son consistentes y se alinean a los objetivos que desea lograr la compañía y de esta manera se filtran las estrategias de

contingencia que son las que no han sido calificadas como prioridad a nivel corporativo si no se han indicado para áreas concretas, por lo que se encuentran alineadas con los objetivos principales y se podrán utilizar más adelante.

### **6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La matriz de estrategias frente a las posibilidades que tienen los competidores o sustitutos se desarrolla en relación al competidor líder del mercado y se encuentra que es posible que ya se encuentre trabajando y haya desarrollado algunos de los objetivos propuestos o que también fácilmente replique la estrategia para su operación, por lo que se agrega establecer una herramienta mucho más potente en el primer contacto que tiene el cliente en los pasillos de tienda y fortalecer el cierre de ventas y la capacitación técnica de servicio de sus colaboradores. Se espera de la misma manera que la estrategia de capacitación esté enfocada bajo una solución tecnológica que sea amigable para todo el equipo de trabajadores jóvenes y de horario medio tiempo que maneja la empresa en relación a la competencia.

### **6.13. Conclusiones**

Se observa que la posición de participación relativa del mercado, aún muestra a Promart y a cada una de sus categorías con grandes oportunidades debido a que se ubican bajo el cuadrante de interrogación, siendo la única que se acerca al cuadrante de estrella el departamento de acabados, que si bien no ha podido ubicarse como área estrella del negocio debido a los volúmenes que vende la competencia debido a la doble cantidad de tiendas que se ha logrado con la fusión; si se puede mencionar que el desarrollo de productos que se ha logrado en esta categoría permite tener correctos niveles de rotación e indicadores financieros para las futuras compras o inversiones

Durante el desarrollo del presente capítulo se ha diagnosticado que la empresa Promart tiene una gran tarea para ganar segmento de mercado debido a que la operación que

enfrenta tiene fuerte potencial de inversión, operativo y estratégico debido a la capacidad instalada de tiendas que ya cuenta a lo largo de todo el Perú. Es por esto que deberá trabajar en un diferenciador clave de procedimientos comerciales y servicios para intentar ganar la preferencia del consumidor. Al mismo tiempo, se considera indispensable que se tomen algunas acciones de integración vertical u horizontal para determinar fuerte consolidación del negocio específicamente para la operación y experiencia del consumidor en los diferentes canales del negocio.

Después de analizar las capacidades de respuesta de Sodimac y Maestro, se puede indicar que Promart tiene que trabajar arduamente para lograr una diferenciación en el mercado, debido a que Sodimac al estar bajo una de las empresas líderes en Latinoamérica que es Falabella y con la cartera de marcas que ha desarrollado en los últimos años; puede responder rápidamente sobre cualquiera de las acciones que se tomen o inclusive, ya se encuentre posicionado debido al tiempo de vida de la empresa. Es por esto por lo que las soluciones que se desarrollarán para reducir la brecha estarán abocadas a parámetros de trabajo y reestructuración para lograr mayor alcance o dinamismo con el consumidor que actualmente visita Promart. Del mismo modo, se conoce que ambas empresas referentes, posiblemente ingresen al mercado peruano durante el año 2020 y esto puede ser una fuerte amenaza para la empresa debido al potencial desarrollo que han logrado comercialmente en diferentes partes del mundo.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Después de formular el planeamiento estratégico, se iniciará el análisis de procesos para que la implementación sea correcta y la puesta en marcha de los objetivos a largo sea lograda de acuerdo a lo proyectado en los objetivos de corto plazo.

Convertir el plan estratégico en acciones y luego en resultados, es el gran ideal a seguir después del desarrollo de los pasos de implementación estratégico en el que se debe desarrollar los siete pasos que se presentan a continuación.

1. Establecer objetivos a corto plazo
2. Desarrollar la estructura organizacional necesaria
3. Asignar recursos
4. Desarrollar políticas
5. Responsabilidad social y manejo de medio ambiente y ecología
6. Desarrollar la función de RR.HH.
7. Gestión del cambio.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

En este punto se presentan a detalle los recursos necesarios para cada objetivo de corto plazo, en el cuál se detallará cuáles son las necesidades del objetivo y de esta manera disponer correctamente de las tareas, recursos y responsabilidades para el logro de los objetivos. También, permitirá que se establezcan tiempos de gestión para los OCP, los cuáles permitirán que fluya la consecución de la gestión de los OLP a los que corresponden indicadores que deberán ser alcanzados responsablemente. La gerencia deberá analizar la posibilidad de realizar cambios de acuerdo a conveniencia de cada OCP y OLP para enfocar directamente la mejor disposición e implementación sugerida.

Los objetivos de corto plazo definidos son:

- OCP 1.1 Para el 2024, lograr disminuir el porcentaje de pedidos anulados por el canal virtual a un 10%. Lo obtenido durante el año 2018 y 2019 fueron 18 % y 24 % respectivamente.
- OCP 1.2 Para el 2024, lograr que la entrega de productos importados se realice en un día y productos nacionales para Lima en tres días. Tres días para productos importados y tres días para productos nacionales en provincia.
- OCP 1.3 Para el 2024, mejorar la repetición de compra con tarjetas de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc hasta un 30%. Durante el 2018 se registró un valor del 20%
- OCP 2.1 Para el 2024, lograr mayor alcance de zonificación de venta de empresa de uno correspondiente al 2018 a tres para el 2024.
- OCP 2.2 Para el 2024, aumentar el indicador de eficiencia de atención de clientes de clientes frecuentes hasta 1240 empresas. Durante el año 2018 se registró 700 empresas frecuentes.
- OCP 3.1 Para el 2024, integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas hasta un 27% de transacciones, mediante el indicador de porcentaje de venta de productos y servicios atendidos a través de software integral. El año 2018 y año 2019 no se cuenta con la herramienta de comunicación omnicanal.
- OCP 3.2 Para el 2024, crear e implementar un aplicativos de seguimiento de servicios que permitan la comunicación a tiempo real entre el proveedor y el cliente logrando un 15% de ventas de servicio. El año 2018 y año 2019 no se cuenta con dicho servicio.
- OCP 4.1 Para el 2024, establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de siete días, pasando del 2018 en el que tomaba un

examen luego de tres meses con nota promedio de 11, al año 2024 que se tomara un examen luego de 21 días y con nota promedio de 16.

- OCP 5.1 Para el 2024, impulsar la matriz de productos de marcas propias, ingreso de productos principales y productos complementarios a un 10% de las ventas netas. Considerando que para el año 2018 se migraban las ventas a otras marcas por falta de complementos.
- OCP 5.2 Para el 2024, se deberá estructurar un plan de marketing para productos exclusivos o alianzas estratégicas hasta dos eventos por año. Para el año 2019, se cuenta con promociones y shop & shops.
- OCP6.1 Para el 2024, ampliar la cartera de productos en market place en cantidad similar a la competencia hasta 1,300 medidos mediante SKU's nuevos (stock-keeping unit). Para el 2018 ya se contaba con 300 productos nuevos proveedores en el canal virtual

Los objetivos de corto plazo establecen explícitamente que se podrá lograr los objetivos de largo plazo, de manera que se encuentran directamente establecidos para el primer objetivo que es: (1) lograr crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000, dos objetivos de corto plazo que íntegramente trabajará la reducción del porcentaje de productos anulados y mejorar los tiempos de entrega de los productos a nivel nacional; (2) para el objetivo de lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas se ha dispuesto dos objetivos de corto plazo que logran mayor alcance de zonificación del canal de venta empresas y también, aumentar el indicador de eficiencia de atención y compra de clientes frecuentes y (3) para el objetivo de reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas se ha dispuesto que los objetivos de corto plazo se desarrollen con la integración de los sistemas actuales para las ventas omnicanales y

por otro lado, que el contacto de los proveedores de servicio tercerizado también se integre y sea directamente informativo. Para los primeros 3 objetivos de largo plazo, se ha creado un OCP 1.3 que indica que se deberá trabajar la repetición de compra con tarjetas de consumo oh! y que ofrezca una cartera de nuevos productos financieros.

El objetivo a largo plazo número cuatro, que es establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días mejorando la brecha de aprendizaje total; detalla que los objetivos de corto plazo están enfocados en el tiempo de aprendizaje desde la capacitación de inducción, como también implementar mayor cantidad de exámenes de conocimiento durante un mismo año debido a que son considerados como indicadores de gestión para cada gerente de tienda. El objetivo a largo plazo número cinco, que establece mejorar el margen scan +1.5% consolidando marcas propias y alianzas estratégicas, será aplicado para Impulsar la matriz de productos de marcas propias trabajando sobre los principales y también sobre los productos complementarios que permitirán consolidar una marca nueva en el mercado local, por otro lado, estructurar el plan de marketing para encerrar a 360 grados la estrategia de comunicación de las marcas propias y marcas exclusivas. El objetivo a largo plazo seis, donde se deberá lograr la extensión de la cantidad de productos nuevos sobre los 5,000 productos nuevos en canal virtual, implica que se deberá tratar de lograr la misma cantidad de productos que maneja actualmente la competencia directa.

Tabla 31

## Objetivos de Corto Plazo para los Objetivos a Largo Plazo

OLP y OCP	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año 2018 y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)								
					2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024		
OLP1	Crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000.												
	OCP1.1	Disminuir el porcentaje de pedidos anulados por el canal virtual por tienda.	Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Disminuir la cantidad de pedidos anulados	Var % Cantidad de Anulaciones / Cantidad de transacciones	2018 9000 TRX Anuladas / TRX 49000 18% Anulado	2019 13000 TRX Anuladas / TRX Actuales 53500 24% Anulados	18%	16%	14%	12%	10%	
	OCP1.2	Lograr entregas de productos importados en 1 día y productos nacionales para Lima en 3 días. Lograr entregas 3 días para productos importados y 3 para productos nacionales en provincia.	Gerencia Operaciones	Despacho e-commerce en 3 días	Días de entrega.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 7 días PI y 15 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 7 días PI y 15 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	
	OCP1.3	Mejorar repetición de compra con tarjeta de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc.	Gerencia comercial	Ofertar promociones para incrementar participación de tarjeta oh! retail y virtual	Participación de compras con tarjeta oh!.	20%	25%	28%	28%	29%	30%	30%	
OLP2	Incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas.												
	OCP2.1	Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.	Gerencia Venta Empresa	Reestructurar la zonificación de los ejecutivos de venta empresa.	Nuevas provincias sobre el total de provincias potenciales sin atender	1	3	3	3	3	3	3	
	OCP2.2	Aumentar indicador de eficiencia de atención de clientes frecuentes.	Gerencia Venta Empresa	Cientes frecuentes son los que compran más de S/ 150,000 anual	Mínimo de Empresas frecuentes por año	700	790	880	970	1060	1150	1240	
OLP3	Reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas.												
	OCP3.1	Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas.	Gerencia Marketing	Venta de productos y servicios a través de software integral omnicanal	% Venta de productos y servicios atendidos a través de software integral	No se cuenta con herramienta de comunicación omnicanal en piso de venta.	No se cuenta con herramienta de comunicación omnicanal en piso de venta.	15% de Transacciones	18% de Transacciones	21% de Transacciones	24% de Transacciones	27% de Transacciones	
	OCP3.2	Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	% Variación de clientes atendidos con Aplicativo de comunicación a tiempo real Proveedor - Cliente	% Venta de servicios con Aplicativo	Cliente que compra servicio de armado no puede comunicarse con el proveedor.	Cliente que compra servicio de armado no puede comunicarse con el proveedor.	Piloto de Tracking entre Proveedor y Cliente	10% de venta de servicios	12% de venta de servicios	14% de venta de servicios	15% de venta de servicios	
OLP4	Establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días mejorando la brecha de aprendizaje total.												
	OCP4.1	Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de siete días.	Gerencia GDH	15 días de aprendizaje para conocimiento técnico específico y detallado	Evaluación de consultores capacitados	Examen en 3 meses Nota Promedio <11	Examen en 3 meses Nota Promedio <12	Examen en 21 días >14	Examen en 21 días >15	Examen en 21 días >16	Examen en 21 días >16	Examen en 21 días >16	
	OCP4.2	Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos.	Gerencia GDH	Nota de conocimientos por tienda y por colaborador	Nota	Promedio >15	Promedio >15	Promedio >16	Promedio >17	Promedio >17	Promedio >17	Promedio >17	
OLP5	Para el 2024 se deberá mejorar el margen scan +1.5% consolidando marcas propias y alianzas estratégicas.												
	OCP5.1	Impulsar la matriz de productos de marcas propias, ingreso de productos principales y productos complementarios.	Gerencia Comercial	Necesidad de SKU's novedosos y complementos para cierre de proyectos	% Var Ventas SSS	Actualmente se migran las ventas a otras marcas por falta de complementos	10% crecimiento SSS proyecto marca	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	
	OCP5.2	Estructurar plan de marketing para productos exclusivos o alianzas estratégicas.	Gerencia marketing	Aumentar recordación de productos y marcas en la mente del consumidor.	Cantidad de eventos por año.	Únicamente se cuenta con promociones y shop n shops	Únicamente se cuenta con promociones y shop & shops	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	
OLP6	Se deberá ejecutar la extensión de la cantidad de productos nuevos +5,000 en canal virtual.												
	OCP6.1	Ampliar cartera de productos en market place en cantidad similar a la competencia.	Gerencia Comercial	Ingreso de nuevos proveedores en el canal virtual	SKU's nuevos	300	300	700	850	1000	1150	1300	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que facilitarán la ejecución de las estrategias seleccionadas, por lo que se debe definir correctamente cuáles serán los recursos para poder convertir el plan estratégico a seguir. La asignación de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos se establecen con la finalidad de reforzar el cumplimiento de cada objetivo de corto plazo y la competencia que deberá medir el indicador gerencial.

- Materiales: directos o indirectos
- Mano de obra: equipos de cada nivel jerárquico
- Maquinaria: activos productivos y tecnología
- Métodos: procedimientos y sistemas de ejecución
- Medio ambiente: clima organizacional
- Mentalidad: cultura organizacional
- Moneda: dinero o especies valoradas

## 7.3. Políticas de cada Estrategia

Se debe establecer parámetros de cumplimiento o políticas internas que permitan visualizar horizonte para la toma de decisiones, directrices, reglas, métodos, formas y procedimientos que acompañen y guíen el logro de objetivos y que al mismo tiempo limiten el correcto accionar para la empresa. En la Tabla 32 se ha desarrollado las políticas para cada una de las estrategias propuestas para Promart.

Dentro de las políticas se han resaltado nuevas iniciativas como también que se mantenga el espíritu que se promueve en la misión y visión de la empresa y que aún no se ha podido desarrollar en totalidad debido a que se necesita impulsar la integración o desarrollo vertical de varios aspectos dentro de la organización. Por ejemplo, promover la tarjeta oh! es una de las necesidades que se deben cubrir desde todos los puntos de contacto con clientes, debido a que el impulso de la tarjeta no se lleva a cabo con la totalidad de la fuerza de ventas.

Tabla 32

Matriz de Recursos para los Objetivos a Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año 2018 y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
							2018	2019	2020	2021	2022	2023	Humanos	Físicos	Tecnológicos		
OLP1		Para el 2024, lograr crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000															
	OCP1.1	Disminuir el porcentaje de pedidos anulados por el canal virtual por tienda.	Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Disminuir la cantidad de pedidos anulados	Var % Cantidad de Anulaciones / Cantidad de transacciones	2018 9000 TRX Anuladas / TRX 49000 18% Anulado	2019 13000 TRX Anuladas / TRX Actuales 53500 24% Anulados	0.18	0.16	0.14	0.12	Dotación de equipo por plaza y centralizado 24 horas.	Equipos radio frecuencia	Desarrollo de forma de pago predictiva		\$44,254.84
	OCP1.2	Lograr entregas de productos importados en 1 día y productos nacionales para Lima en 3 días. Lograr entregas 3 días para productos importados y 3 para productos nacionales en provincia.	Gerencia Operaciones	Gerencia Operaciones	Despacho e-commerce en 3 días	Días de entrega	1 día PI y 3 días PN en Lima. 7 días PI y 15 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 7 días PI y 15 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	Dotación de analistas de pedidos	Equipos radio frecuencia	Asignar sistema aplicativo Oracle WMS		\$32,112.42
OCP1.3	Mejorar repetición de compra con tarjeta de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc.	Gerencia comercial	Gerencia comercial	Ofertar promociones para incrementar participación de tarjeta oh! retail y virtual	Participación de compras con tarjeta oh!			0.2	0.25	0.275	0.284	0.29	0.295	Capacitación e indicadores por área	Aplicar incentivos a consultores de ventas por sistema integrado		\$80,703.94
OLP2		Para el 2024 lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas.															
	OCP2.1	Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.	Gerencia Venta Empresa	Gerencia Venta Empresa	Reestructurar la zonificación de los ejecutivos de venta empresa.	Nuevas provincias sobre el total de provincias potenciales sin atender			1	3	3	3	3	3	Dotación de equipo por plaza nueva	Equipos celulares	\$164,184.80
OCP2.2	Aumentar indicador de eficiencia de atención de clientes frecuentes.	Gerencia Venta Empresa	Gerencia Venta Empresa	Cientes frecuentes son los que compran más de S/ 150,000 anual	Mínimo de Empresas frecuentes por año			700	790	880	970	1060	1150	Analista de eficiencia de ejecutivos venta empresa	Laptop	\$645,631.56	
OLP3		Para el 2024, reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas.															
	OCP3.1	Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas.	Gerencia Marketing	Gerencia Marketing	Venta de productos y servicios a través de software integral omnicanal	% Venta de productos y servicios atendidos a través de software integral	No se cuenta con herramienta de comunicación omnicanal en piso de venta.	No se cuenta con herramienta de comunicación omnicanal en piso de venta	15% de Transacciones	18% de Transacciones	21% de Transacciones	24% de Transacciones	Asignar proyecto al área de sistemas		Desarrollo de Aplicativo integrado		\$81,638.39
OCP3.2	Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	% Variación de clientes atendidos con Aplicativo de comunicación a tiempo real Proveedor - Cliente	% Venta de servicios con Aplicativo	Cliente que compra servicio de armado no puede comunicarse con el proveedor.	Cliente que compra servicio de armado no puede comunicarse con el proveedor.	Piloto de Tracking entre Proveedor y Cliente	10% de venta de servicios	12% de venta de servicios	14% de venta de servicios	Proveedores emprendedores		Adaptación de Aplicativo Beetrack		\$56,368.33	
OLP4		Para el 2024, establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días mejorando la brecha de aprendizaje total.															
	OCP4.1	Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de siete días.	Gerencia GDH	Gerencia GDH	15 días de aprendizaje para conocimiento técnico específico y detallado	Evaluación de consultores capacitados	Examen en 3 meses Nota Promedio <11	Examen en 3 meses Nota Promedio <12	Examen en 21 días >14	Examen en 21 días >15	Examen en 21 días >16	Examen en 21 días >16	Dotación de capacitadores técnicos	Uso de productos de tienda para capacitación	Laptop	\$64,563.16	
OCP4.2	Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos.	Gerencia GDH	Gerencia GDH	Nota de conocimientos por tienda y por colaborador	Nota	Promedio >15	Promedio >15	Promedio >16	Promedio >17	Promedio >17	Promedio >17	Asignar analista de capacitación	Desarrollo de videos o gráficos en canal de capacitación virtual.		\$96,844.73		
OLP5		Para el 2024 se deberá mejorar el margen scan +1.5% consolidando marcas propias y alianzas estratégicas.															
	OCP5.1	Impulsar la matriz de productos de marcas propias, ingreso de productos principales y productos complementarios.	Gerencia Comercial	Gerencia Comercial	Necesidad de SKU's novedosos y complementos para cierre de proyectos	% Var Ventas SSS	Actualmente se migran las ventas a otras marcas por falta de complementos.	10% crecimiento SSS proyecto marca	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	Jefes de línea. Consultores	Mapear espacios libres físicos de tienda		\$385,761.38	
OCP5.2	Estructurar plan de marketing para productos exclusivos o alianzas estratégicas.	Gerencia marketing	Gerencia marketing	Aumentar recordación de productos y marcas en la mente del consumidor.	Cantidad de eventos por año.	Únicamente se cuenta con promociones y shop n shops	Únicamente se cuenta con promociones y shop n shops	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	Analista de marketing	Material visual o POP	Estrategias de comunicación virtual y activaciones		\$32,231.81	
OLP6		Para el 2024, se deberá lograr la extensión de la cantidad de productos nuevos +5,000 en canal virtual.															
OCP6.1	Ampliar cartera de productos en market place en cantidad similar a la competencia.												Dotación de área de market place	Oficina	Laptop y material de oficina		\$789,145.62

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Tabla 33

*Políticas por Estrategias*

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)	P1	Fomentar el desarrollo de proyectos de consolidación. Recibir retroalimentación y sugerencias entre tiendas.
FO2	Concentrar estrategias corporativas, incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)	P2	Promover el uso de la tarjeta desde todos los puntos de la empresa. Impulsar la captación de nuevos clientes y el movimiento de saldos.
FO4	Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)	P3	Invitar y atraer nuevos proveedores al market place y descentralizar la ubicación de proveedores locales.
FO5	Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)	P4	Mantener lo indicado en la visión. Promover el desarrollo de proveedores.
FO6	Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)	P5	Promover el crecimiento de proveedores emprendedores
FA1	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	P6	Promover el crecimiento de proveedores emprendedores
FA4	Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	P7	Motivar el valor de servicio experto.
FA5	Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	P8	Promover la I+D en toda la compañía y principalmente en el canal de contacto con el consumidor final.
DO1	Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)	P9	Promover y equilibrar la sinergia entre tiendas que logran diferentes objetivos
DO2	Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)	P10	Generar identidad con la marca.
DO4	Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	P11	Desarrollar incentivos por crecimiento de ventas
DO5	Personalizar calendario de eventos cyber para cada año, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	P12	Fomentar la implementación e integración de proyectos de proveedores en toda la empresa
DA1	Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)	P13	Fomentar el conocimiento experto de cada categoría de productos
DA5	Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	P14	Mantener plataforma física y virtual operativa con continuidad.

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación



#### 7.4. Estructura Organizacional de Promart

De acuerdo con la estrategia propuesta, se debe enfocar una estructura organizacional que acompañe la agresividad de expansión, la penetración y posicionamiento en el mercado, como también ampliar la capacidad para el desarrollo de productos; por lo que se sugiere establecer un área adicional de investigación comercial o análisis de datos para direccionar el desarrollo de productos enfocado en las preferencias de los clientes. Dentro de las estrategias de posicionamiento de mercado se busca diferenciar el servicio y actualmente ya se cuenta con un área de capacitaciones técnicas, pero no se cuenta con un área de capacitaciones de servicio o estrategias de venta técnicas que permitan a los consultores herramientas de cierre de ventas bajo los parámetros que la empresa proponga. Por último, se propone asignar un responsable de implementación de proyectos nuevos, debido a que se puede estructurar desde diferentes perspectivas históricas los nuevos desarrollos de la empresa.

Es por esto que se sugiere rediseñar las siguientes áreas de soporte: (a) implementar el área de capacitaciones técnicas que permita el desarrollo de material a presentar durante la semana de inducción que al mismo tiempo contenga indicaciones para la prueba de máquinas y pasos a seguir para la interacción del consultor de ventas con los artículos de tienda; (b) también, asignar responsable para el desarrollo de nuevos indicadores del área de venta empresa que permita el análisis de eficiencia y dé seguimiento objetivo, (c) designar la responsabilidad para el desarrollo de sinergias con proveedores terceros de servicios de instalación y armado de muebles que permitirá iniciar proyectos de innovación de aplicativos o desarrollos enfocados en la experiencia del cliente, (d) iniciar con la gestión de inserción de nuevos proveedores a la página web, establecer parámetros para agilizar la atención de los pedidos que serán enviados directamente al domicilio del cliente, (e) finalmente establecer responsable de sistemas para la integración de los sistemas que se manejan en la operación diaria de tiendas y que conseguirá mejor impacto de ventas omnicanal.

## **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Los principios de responsabilidad social son establecidos por la ISO 26000, siendo indispensable el análisis de los siguientes puntos: (a) rendición de cuentas, (b) transparencia, (c) comportamiento ético, (d) el involucramiento de las partes interesadas, (e) legalidad; (f) respeto a la normativa internacional de comportamiento, (g) respeto a los derechos humanos.

La responsabilidad social implica íntegro respeto de los procedimientos, recursos y desarrollo social con el medio ambiente, y se conoce que el principal impacto que se genera en la operación de Promart son los desechos y los residuos de cartones como de plástico; los cuales tienen procedimientos de recolección con frecuencia diaria.

La preocupación es constante y se han implementado procesos con empresas recolectoras que entregan certificados, procesos que a futuro cercano se espera recolectar de manera interna con la empresa Sinea y San Miguel Industrias, que adquirió Intercorp para el desarrollo de plástico y reciclaje corporativo, lo cual demuestra la preocupación que existe de manera integral en toda la compañía y que a su vez representa integración vertical para sus diferentes negocios.

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

En Promart, el área que gestiona los recursos humanos se denomina, GDH o Gestión y Desarrollo Humano, la cual está enfocada en el desarrollo de la cultura de la empresa, capacitación y la formación de personas para promover el crecimiento interno y la línea de carrera. Es por esto que durante la etapa de expansión de Promart, se ha desarrollado fuertemente la cultura empresarial en la que los colaboradores se identifican y promueven cuando atienden a los clientes y se desarrollan proyectos internos. La cultura naranja, ha sido premiada entre las Mejores Empresas para Trabajar o *Great Place to Work* desde el año 2016, donde se obtuvo la ubicación cinco en el año 2018, posición que mantiene y formaliza la preocupación genuina por las personas.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La gestión del cambio que se presenta en Promart ha sido trabajada continuamente durante cada año de la operación, por lo que no será de gran impacto a nivel gerencial o unidad de tiendas, debido a que se promoverá un estilo de trabajo de similar comunicación para el primer mensaje receptivo de los equipos sobre los que se ha propuesta estrategias. La gestión de indicadores dirigidos al cierre de ventas, capacitación e integración sistemática y las sinergias de integración vertical son atractivas para la empresa como para la otra parte de los proveedores, también son estrategias esperadas por la fuerza de ventas y por la línea de gerencias de toda la compañía.

Es clave que se reciban comunicados oficiales o visitas de las gerencias más importantes de la empresa para que se motive, acompañe y se denote el seguimiento y la importancia de presentar nuevos parámetros para toda la empresa. Además, es indispensable contar con el compromiso de cada gerente de cada unidad de negocio, para que sea transmitido de manera íntegra a cada equipo de ventas de cada tienda. Durante este proceso se deberá implementar evaluaciones de conocimiento de ventas, retroalimentación y evaluaciones de desempeño dirigidas a fortalecer la técnica de ventas en cada colaborador. El plan estratégico indica que se debe tomar una posición agresiva de manera externa, pero debe ser conciliadora y comunicativa de manera interna para no comprometer el performance de cada tienda y que finalmente se desarrolle el compromiso y credibilidad con las marcas propias y con las alianzas que actualmente se tienen de forma comercial.

### **7.8. Conclusiones**

El panorama que se tiene para la implementación del plan estratégico es favorable de acuerdo a los continuos cambios que ha demostrado Promart por los proyectos ya realizados; por lo que el hecho de incorporar nuevos procedimientos y estrategias es totalmente cotidiano y flexible para el desarrollo de la empresa. Para lograr los objetivos de corto plazo, es

indispensable que toda la empresa, las gerencias y los trabajadores sean comunicados asertivamente sobre los cambios y que la trasmisión del mensaje sea analizada por las diferentes líneas de jefaturas, con el objetivo de mitigar los errores y evitar se alargue el tiempo de implementación. De la misma manera, se deben asignar responsables que permitan el desarrollo puntual de cada estrategia y cada área, para que puedan gestionar, generar reportes de seguimiento y medir indicadores del avance y respuesta de cada uno de los cambios y mejoras propuestas, de esta manera lograr fuerte impacto y seguimiento sobre los objetivos señalados.

En este punto, se debe concluir que no se está cambiando la manera de trabajo que tiene la empresa y tampoco la cultura empresarial, por lo que se debe comunicar que se está complementando y rediseñando la capacidad de respuesta frente a la competencia que también tiene planes de lograr el liderazgo en el mercado. Para el desarrollo del plan estratégico, se debe asegurar que la empresa mantenga este estilo de trabajo y también implemente áreas de capacitación en técnicas de ventas y proyectos, debido a que actualmente solo se dictan capacitaciones de conocimientos técnicos, pero se sugiere complementar con capacitaciones dirigidas al cierre de ventas y desarrollo de autonomías para los consultores de ventas. Es por esto que el objetivo principal es el crecimiento y desarrollo de las ventas para lograr fidelidad en los clientes y la preferencia del consumidor peruano.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para el proceso de evaluación estratégica se debe (a) analizar las expectativas y supuestos, (b) realizar una revisión de los objetivos y valores planteados y también (c) incentivar la generación de alternativas y diversos criterios de evaluación. En resumen, en este capítulo se observará el desarrollo de indicadores de gestión, el tablero de Control Integrado o “Balance Scorecard”.

### 8.1. Perspectivas de Control

Todo proceso de implementación de una estrategia debe estar acompañado de una perspectiva de control dinámica que permitirá adecuar el proceso que depende de la respuesta y capacidad que se haya propuesto para el logro de objetivos, que han sido plasmados en un tablero de control que se medirá con tiempos de ejecución o indicadores para estructurar correctamente la dimensión de exigencia de acuerdo con el contexto.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

De acuerdo con el aprendizaje interno de la compañía, se obtiene que se cuentan con grandes fortalezas de la fuerza laboral para el inicio de nuevos proyectos, por lo que es importante mencionar que los siguientes puntos a trabajar tendrán aceptación por parte de los diferentes niveles de trabajo en la compañía.

***Satisfacción de la fuerza laboral.*** Promart ha sido calificado por el equipo que lo compone dentro de las 5 mejores empresas para trabajar en el año 2018, *Great Place to Work*.

***Retención de la fuerza laboral.*** Promart mantiene un nivel de rotación del 6% anual a nivel compañía.

***Productividad de la fuerza laboral.*** Promart intenta que se desarrollen las funciones del puesto de trabajo, se venda, se capacite y se realicen tareas administrativas de manera productiva; que se ve afectado en diferentes resultados por variables de venta, cantidad de transacciones por hora, tiempo de rotación y expertise de cada participante.

**Capacidades de los sistemas de información.** Se continúa desarrollando aplicativos para mejorar los tiempos perdidos en la operación para la búsqueda de mercadería y toma de inventarios.

**Capacidad de los sistemas facilitadores.** Se tienen deficiencias actuales en la capacitación 3.0 que se encuentra en desarrollo debido a que se está migrando a mejores sistemas de información a nivel corporativo, lo cual ha generado pérdidas de tiempo a nivel de capacitación. Del mismo modo se tienen perspectivas de rechazo o insatisfacción del cliente debido a los rangos de servicio establecidos por los proveedores actuales, en los que el cliente compra un servicio y únicamente recibe un rango de horario en el que será atendido; acción que actualmente genera insatisfacciones y genera una necesidad permanente.

Tabla 34

*Perspectiva de Aprendizaje Interno para Promart*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
OCP3.1	Gerencia Marketing	Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas	Gerencia Marketing	Venta de productos y servicios a través de software integral omnicanal	% Venta de productos y servicios atendidos a través de software integral
OCP4.1	Gerencia GDH	Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de 7 días	Gerencia GDH	15 días de aprendizaje para conocimiento técnico específico y detallado	Evaluación de consultores capacitados
OCP5.1	Gerencia Comercial	Impulsar la matriz de productos de marcas propias, ingreso de productos principales y productos complementarios	Gerencia Comercial	Necesidad de SKU's novedosos y complementos para cierre de proyectos	% Var Ventas SSS

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

### 8.1.2. Procesos

Para mejorar los procesos internos de la empresa, se analiza el proceso de compra del cliente o consumidor, que necesita establecer en ciertas plazas, otros productos diferenciadores que ofrezcan incremento del nivel de cada categoría básica a obtener

beneficios Premium o de mayor categoría de precios. Además, la entrega de productos a siete días es un gran desaliento para los compradores que deben esperar sus productos por tiempo indeterminados entre siete y 10 días, rango de tiempo propuesto por Promart para evitar otras complicaciones; por lo que con la implementación de la etapa tres del sistema WMS se podrá reducir el tiempo de entrega a uno o tres días, que dependerá de la capacidad de respuesta del equipo interno y ya no de la capacidad de stock que tiene un centro de distribución.

Tabla 35

### *Perspectiva de Procesos Internos*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
OCP1.1	Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Disminuir el porcentaje de pedidos anulados por el canal virtual por tienda.	Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Disminuir la cantidad de pedidos anulados	Var % Cantidad de Anulaciones / Cantidad de transacciones
OCP1.2	Gerencia Operaciones	Lograr entregas de productos importados en 1 día y productos nacionales para Lima en 3 días. Lograr entregas 3 días para productos importados y 3 para productos nacionales en provincia.	Gerencia Operaciones	Despacho e-commerce en 3 días	Días de entrega
OCP2.1	Gerencia Venta Empresa	Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.	Gerencia Venta Empresa	Reestructurar la zonificación de los ejecutivos de venta empresa.	Nuevas provincias sobre el total de provincias potenciales sin atender
OCP3.2	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	% Variación de clientes atendidos con Aplicativo de comunicación a tiempo real Proveedor - Cliente	% Venta de servicios con Aplicativo
OCP4.2	Gerencia GDH	Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos	Gerencia GDH	Nota de conocimientos por tienda y por colaborador	Nota

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

### **8.1.3. Clientes**

Los clientes que tiene Promart actualmente tienen comportamiento fluctuante y están migrando de un negocio a otro, de acuerdo a los beneficios que obtienen con diferentes complementos que les generan valor como tarjetas de consumo, ubicación, cercanía a otros

centros comerciales, promociones, descuentos, eCommerce, amplitud de opciones. Es por esto que Promart debe preocuparse en enganchar a los clientes con la marca gracias al servicio que tiene como enfoque principal que puede ser fuerte diferenciador en la experiencia de compra del cliente. El cliente actual quiere y exige procedimientos sencillos por lo que se debe preparar medidas, metas e iniciativas que conversen con la búsqueda de innovar en los procedimientos y estrategias que se desean implementar. En la Tabla 36 se colocan las propuestas para Promart.

Tabla 36

*Perspectiva de Clientes*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
OCP2.2	Gerencia Venta Empresa	Aumentar indicador de eficiencia de atención de clientes frecuentes	Gerencia Venta Empresa	Clientes frecuentes son los que compran más de S/ 150,000 anual	Mínimo de Empresas frecuentes por año
OCP5.2	Gerencia marketing	Estructurar plan de marketing para productos de marca propia, productos exclusivos o alianzas estratégicas	Gerencia marketing	Aumentar recordación de productos y marcas en la mente del consumidor.	Cantidad de eventos por año.
OCP6.1	Gerencia Comercial	Ampliar cartera de productos en market place en cantidad similar a la competencia	Gerencia Comercial	Ingreso de nuevos proveedores en el canal virtual	SKU's nuevos

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

#### 8.1.4. Financiera

Desde la perspectiva financiera se ha propuesto un objetivo de corto plazo, donde se propone mejorar desde el área comercial y el área de precios la posibilidad de mostrar un producto repotenciado y conveniente con la tarjeta Oh! y que permitirá directamente recibir mejores ingresos extraordinarios por el retorno contable que se realiza por el volumen de consumos o participación de pagos. De esta manera, también se puede trabajar de manera cruzada una de las estrategias de desarrollo de las marcas propias y marcas exclusivas que



pueden volverse competitivas de acuerdo a la exhibición de promociones. De esta manera se considera que se ha generado una operación saludable con alta intención de incrementar las ventas y satisfacer las necesidades comparables y reales del mercado.

Tabla 37

### *Perspectiva Financiera*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
OCP1.3	Gerencia comercial	Mejorar repetición de compra con tarjeta de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc.	Gerencia comercial	Ofertar promociones para incrementar participación de tarjeta oh! retail y virtual	Participación de compras con tarjeta oh!.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

## **8.2. Tablero de control Balanceado (Balance Scorecard)**

En la Tabla 38 se proponen los indicadores de medición de cada uno de los objetivos de corto plazo de acuerdo a las diferentes perspectivas analizadas previamente y se contemplan los presupuestos que se deben asignar para el desarrollo de los siguientes proyectos y propuestas. De acuerdo a las iniciativas propuestas, se plantea que se consolide la operación y promociones de la tarjeta de consumo Oh! que es de vital participación e importancia debido a que las promociones otorgadas retornan directamente al resultado Ebitda de cada tienda gracias a la colocación de cuotas por las compras de los clientes. Además, se propuesto un nuevo indicador de gestión del área de venta empresa que necesita lograr por lo menos el 80% de clientes captados por ejecutivo como clientes frecuentes debido a que actualmente un número menor de clientes con volumen de compra alto son los que logran los resultados de éxito del área de venta empresa. Por lo que se propone como condición lograr una mejor bonificación por eficiencia de la cartera de clientes.

Por otro lado, se ha propuesto realizar activaciones de productos de marca propia o de productos exclusivos para que se mejore el nivel de recordación de la marca en la mente del consumidor, por lo que se puede solicitar el apoyo de cada uno de los proveedores para

alcanzar esta iniciativa de recordación y penetración de mercado. También, expandir la matriz comercial de productos es indispensable para que el público considere que en la web de Promart se encontrarán todos los tipos de productos para el hogar que el cliente antes encontraba en diferentes espacios o plataformas. Dentro de la perspectiva del proceso, se propone afinar los procesos erráticos o que la competencia controla de una manera más eficiente; como afinar los pedidos anulados por los clientes, entregas en menor tiempo, mejorar la zonificación de venta empresa y alcanzar nuevas provincias, como también la exigencia en la capacitación técnica. De manera vertical se ha propuesto incentivar a los proveedores de servicios para el desarrollo de mayor información exacta para los servicios que el cliente solicita. Por último, bajo la perspectiva de aprendizaje implementar las siguientes herramientas de integración de sistemas para la omnicanalidad, mejorar los productos complementarios o mejorar los actuales y dar un paso más didáctico en las capacitaciones técnicas.

### **8.3. Conclusiones**

Mediante el Tablero de Control Balanceado se ha propuesto indicadores de medición de los proyectos que se debe trazar Promart para el logro de objetivos de largo plazo. En este cuadro se han diferenciado las diferentes perspectivas que deberá enfocar Promart para direccionar correctamente las necesidades y tareas a cada gerencia de manera estratégica y alimentar con recursos que sean capaces de influir en el logro de objetivos y de obtención de participación de mercado. Las tareas internas deberán ser analizadas por el equipo con propuestas, pruebas piloto, medición de servicios y satisfacción del cliente, como también de la operación para que se permita imaginar siguientes propuestas de alcance de objetivos dentro de cinco años.

Los indicadores se encuentran alineados a los parámetros actuales de gestión, por lo que se permite se pueda implementar correctamente la posición de integración, innovación y

sistematización de los diferentes momentos de la ruta o experiencia del cliente. La integración de programas para la venta fácil de productos que actualmente dependen de un área denominada centro de servicios o de gestores de venta, para que de esta manera se pueda migrar a que toda la fuerza de ventas pueda generar ventas de productos y servicios sin ningún área como intermediario. El recojo de productos inmediato en todo el territorio nacional será posible si es que se implementa e invierte en analistas de pedidos y mayor cantidad de colectores de productos que agilicen la respuesta virtual. Por último, la capacitación virtual con mayores estándares de calificación en menor tiempo y complementar el desarrollo técnico de manera virtual con menos teoría y mayor interacción dinámica.

Si bien la competencia tiene una extensión comercial más amplia que la de Promart, se ha propuesto que la empresa y cada una de las jefaturas comerciales tenga como indicador una cantidad mínima de productos logrables por la web o market place que deberá desarrollarse bajo criterios establecidos por expertos en la categoría, pero principalmente por el logro de una cantidad mínima de productos novedosos para los clientes de Promart.pe. Las revisiones cada cuarto, es decir cada tres meses, son primordiales para poder verificar el avance y las medidas de control de las desviaciones. La gerencia de cada tienda tiene que estar concientizada y capacitada en esta herramienta para poder lograr los objetivos a corto plazo que necesita Promart.

Tabla 38

## Tablero de Control Balanceado para la Empresa Promart.

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año 2018 y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
										2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores, para construir, mantener, remodelar y decorar su hogar	Acompañar a los clientes a tener su hogar soñado, con un servicio experto y amable ofreciendo calidad a los mejores precios.	Servicio Experto Servicio Amable Trabajo en equipo Superación Creatividad e innovación Integridad	Integridad, Orientado a los resultados, Trabajo en equipo, Espíritu de Superación, Pasión por el cliente. • Colaboradores. En el presente proyecto, los trabajadores son el principal activo y recurso más importante de la empresa. Para esto, es necesario contar con un ambiente de trabajo adecuado, brindando altos estándares de seguridad laboral. Asimismo, las relaciones entre los trabajadores de la empresa estarán basadas en el respeto, confianza, colaboración, empatía e igualdad de oportunidades. • Competencia. La compañía basa la fidelización de sus clientes mediante un servicio de alta calidad, competencia justa, lealtad y transparencia, manteniendo los criterios de productividad, así como la esmerada atención de sus requerimientos y necesidades. De igual manera, no existirá un juego de intereses o manejo de información confidencial que altere o manipule la oferta y la demanda en el mercado.	OCP1.3	Perspectiva Financiera Gerencia comercial	Mejorar repetición de compra con tarjeta de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc.	Gerencia comercial	Ofertar promociones para incrementar participación de tarjeta oh! retail y virtual	Participación de compras con tarjeta oh!	0.2	0.25	0.275	0.284	0.29	0.295	0.3
				OCP2.2	Perspectiva del cliente Gerencia Venta Empresa	Aumentar indicador de eficiencia de atención de clientes frecuentes	Gerencia Venta Empresa	Cientes frecuentes son los que compran más de S/ 150,000 anual	Mínimo de Empresas frecuentes por año	700	790	880	970	1060	1150	1240
				OCP5.2	Gerencia marketing	Estructurar plan de marketing para productos de marca propia, productos exclusivos o alianzas estratégicas	Gerencia marketing	Aumentar recordación de productos y marcas en la mente del consumidor.	Cantidad de eventos por año.	Únicamente se cuenta con promociones y shop n shops	Únicamente se cuenta con promociones y shop n shops	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año	2 eventos por año
				OCP6.1	Gerencia Comercial	Ampliar cartera de productos en market place en cantidad similar a la competencia	Gerencia Comercial	Ingreso de nuevos proveedores en el canal virtual	SKU's nuevos	300	300	700	850	1000	1150	1300
				OCP1.1	Perspectiva del proceso Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Disminuir el porcentaje de pedidos anulados por el canal virtual por tienda.	Gerencia E-Commerce / Gerencia Operaciones / Gerencia Sistemas	Disminuir la cantidad de pedidos anulados	Var % Cantidad de Anulaciones / Cantidad de transacciones	2018 9000 TRX Anuladas / TRX 49000 18% Anulado	2019 13000 TRX Anuladas / TRX Actuales 53500 24% Anulados	0.18	0.16	0.14	0.12	0.1
				OCP1.2	Gerencia Operaciones	Lograr entregas de productos importados en 1 día y productos nacionales para Lima en 3 días. Lograr entregas 3 días para productos importados y 3 para productos nacionales en provincia.	Gerencia Operaciones	Despacho e-commerce en 3 días	Días de entrega	1 día PI y 3 días PN en Lima. 7 días PI y 15 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 7 días PI y 15 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.	1 día PI y 3 días PN en Lima. 3 días PI y 3 días PN en Provincia.
				OCP2.1	Gerencia Venta Empresa	Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.	Gerencia Venta Empresa	Reestructurar la zonificación de los ejecutivos de venta empresa.	Nuevas provincias sobre el total de provincias potenciales sin atender	1	3	3	3	3	3	3
				OCP3.2	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.	Gerencia Operaciones y Gerencia de sistemas	% Variación de clientes atendidos con Aplicativo de comunicación a tiempo real Proveedor - Cliente	% Venta de servicios con Aplicativo	Cliente que compra servicio de armado no puede comunicarse con el proveedor. Promedio >15	Cliente que compra servicio de armado no puede comunicarse con el proveedor. Promedio >15	Piloto de Tracking entre Proveedor y Cliente	10% de venta de servicios	12% de venta de servicios	14% de venta de servicios	15% de venta de servicios
				OCP4.2	Gerencia GDH	Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos	Gerencia GDH	Nota de conocimientos por tienda y por colaborador	Nota	Promedio >15	Promedio >15	Promedio >16	Promedio >17	Promedio >17	Promedio >17	Promedio >17
				OCP3.1	Perspectiva aprendizaje Gerencia Marketing	Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas	Gerencia Marketing	Venta de productos y servicios a través de software integral omnicanal	% Venta de productos y servicios atendidos a través de software integral	No se cuenta con herramienta de comunicación omnicanal en piso de venta	No se cuenta con herramienta de comunicación omnicanal en piso de venta	15% de Transacciones	18% de Transacciones	21% de Transacciones	24% de Transacciones	27% de Transacciones
				OCP4.1	Gerencia GDH	Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de 7 días	Gerencia GDH	15 días de aprendizaje para conocimiento técnico específico y detallado	Evaluación de consultores capacitados	Examen en 3 meses Nota Promedio <11	Examen en 3 meses Nota Promedio <12	Examen en 21 días >14	Examen en 21 días >15	Examen en 21 días >16	Examen en 21 días >16	Examen en 21 días >16
				OCP5.1	Gerencia Comercial	Impulsar la matriz de productos de marcas propias, ingreso de productos principales y productos complementarios	Gerencia Comercial	Necesidad de SKU's novedosos y complementos para cierre de proyectos	% Var Ventas SSS	Actualmente se migran las ventas a otras marcas por falta de complementos	10% crecimiento SSS proyecto marca	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas	10% Ventas Netas

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

## **Capítulo IX: Competitividad de Promart**

En este capítulo se analiza la competitividad de la empresa en ámbitos de competencia directa y de los posibles competidores, proveedores y posibles alianzas que se pueden aprovechar para el logro de objetivos. Asimismo, de acuerdo a Porter (1990) se utiliza la metodología de las cinco fuerzas donde se analiza el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los actuales competidores. Asimismo, se presenta el análisis competitivo de la industria basado en 9 factores cualitativos según el proceso estratégico de D'Alessio (2015). Parte del análisis de la situación actual se mencionó en el capítulo 3 del presente trabajo.

### **9.1. Análisis Competitivo de Promart**

En el caso de la industria Retail se considera que mientras mayor capacidad de economías de escala se pueda generar, la empresa se volverá más saludable y el producto se podrá exhibir de manera que se puede impresionar al cliente con los atributos que se tienen. Se trata de que se integre de manera correcta mayores productos que sean preferidos por los consumidores y se reduzcan los menos preferidos sin mermar la capacidad de ventas del proyecto. Es decir que, si bien un producto no se vende, tal vez sea totalmente necesario para la venta de algunos proyectos y se deberá considerar la vida del proyecto deseado en niveles de tecnología, accesibilidad y credibilidad para el cliente. Si bien es cierto que Promart apuesta por la creación de productos bajo marca propia, ha sabido desarrollar las líneas de producto que tienen capacidad de medir elasticidad de precio sin que afecte la venta, pero sí que demuestre que el cliente prefiere precio antes que calidad, en donde prima el comentario de enfrentar la libre competencia con productos importados. Como también en otros productos el comportamiento es totalmente inverso, debido al tipo de uso o al tiempo de vida promedio de un producto para clientes finales o empresariales, por lo que la apuesta

comercial se dedicó a conseguir alianzas estratégicas para contar con proveedores especialistas que tengan la capacidad de actualizar tecnología a la velocidad que avanza la industria. En la Tabla 39 se procede a resaltar a Promart en el futuro 2024 basado en el análisis de la situación actual mostrado en el capítulo tres.

Tabla 39

*Análisis Competitivo de la Industria*

Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)			
0-3%	<b><u>6-9%</u></b>	12-15%	18-21%
3-6%	9-12%	15-18%	>21%
Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria			
Ninguna barrera	<u>7</u>		Virtualmente imposible de entrar
Intensidad de la competencia entre empresas			
Extremadamente competitivo	<u>7</u>		Casi ninguna competencia
Grado de sustitución del producto			
Muchos sustitutos disponibles	<u>7</u>		Ningún sustituto disponible
Grado de dependencia en productos (bienes y servicios) y complementarios o de soporte			
Altamente dependiente	<u>3</u>		Virtualmente independiente
Poder de Negociación de los consumidores			
Consumidores establecen términos	<u>4</u>		Productores establecen términos
Poder de negociación de los proveedores			
Proveedores establecen términos		<u>2</u>	Compradores establecen términos
Grado de sofisticación tecnológica en la industria			
Tecnología de alto nivel	<u>5</u>		Tecnología muy baja
Régimen de innovación en la industria			
Innovación rápida	<u>5</u>		Casi ninguna innovación
Nivel de capacidad gerencial			
Muchos gerentes muy capaces	<u>7</u>		Muy pocos gerentes capaces

*Nota.* Análisis cualitativo de valores 1 al 10.

Adaptado de "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia," de F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Estos valores cualitativos de la tabla 39 indican que según los indicadores macroeconómicos del Perú y de acuerdo a las noticias e informes de inauguración de nuevas tiendas e ingresos de nuevos competidores, se espera que la industria Retail continúe en crecimiento sostenido por los próximos cinco años. Respecto a la facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria se considera que existe potencial de ingresos de nuevas empresas, como ya se ha mencionado que Amazon e Ikea planean ingresar al mercado peruano en los próximos dos a tres años. Todo esto sustentado en el índice de competitividad del Perú, que aún tiene mucha brecha que mejorar, sobre todo en el aspecto de desburocratización y de control de la corrupción.

La intensidad de la competencia entre empresas se considera como una rivalidad moderada a extremadamente competitiva por el asunto de lección de las mejores plazas y alianzas con proveedores. A pesar que Promart tiene mejor índice de ventas por m<sup>2</sup>, aún Sodimac y Maestro mantienen el mayor porcentaje de participación de mercado. Lo importante aquí es que aún existe mucho por crecer en el sector Retail en términos de cubrir todos los nichos de mercado y de cubrir las demandas de departamentos o provincias no atendidas.

El grado de sustitución de productos es baja a moderada, debido a que se considera sólo a la competencia formal Sodimac y Maestro y al público objetivo que busca facilidades de pago y un trato y servicio post venta con seguridad diferenciado. Es decir, el emporio ferretero Malvinas en Lima es un competidor ferretero que no atiende a todos los nichos de mercado o clientes que los tres principales competidores mencionados la carecer de innovación y tecnología aplicada. Respecto al grado de dependencia en productos (bienes y servicios) y complementarios o de soporte, se considera bajo a moderado, ya que, al existir apertura de mercados y convenios de libre comercio, existen mecanismos para ser

independiente y tener sustitutos de calidad que la demanda puede apreciar y reconocer rápidamente.

Se considera que el poder de negociación de los consumidores es moderado a alto, ya que el consumidor de Promart busca calidad, seguridad, servicio post venta y crédito a un precio razonable. En cambio, respecto al poder de negociación de los proveedores consideráramos que es bajo, ya que Promart tiene el mayor poder como comprador, debido a variables como las condiciones de pago, a los costos logísticos administrados por el mismo proveedor, a la ubicación estratégica de los productos en los anaqueles de las tiendas y al poder de negociación de precios que tiene Promart si realiza las alianzas estratégicas recomendadas.

Un punto importante a analizar como competitividad para el futuro es el grado de sofisticación tecnológica en la industria y el régimen de innovación en la industria, ambos factores se consideran moderados con potencial crecimiento en los próximos cinco años. Las tres empresas principales Sodimac, Maestro y Promart deberán rápidamente adaptarse a la tecnología para competir en un futuro cercano con Amazon e Ikea que ya pronosticaron su ingreso al mercado peruano en el mediano plazo. Y respecto al nivel de capacidad gerencial, se considera moderado a alto, ya que los cambios estratégicos que Promart ha trabajado y que se han trabajado e implementado están siendo guiados por profesionales que conocen la industria, y por las técnicas modernas de planeamiento estratégico que se mencionan en el presente trabajo.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Promart**

La ventaja competitiva para Promart puede derivarse en dos circunstancias, por la capacidad de acción del grupo Intercorp y por el crecimiento sostenido que ha logrado durante estos ocho años con números financieros sostenibles positivos.



**Condiciones de los factores.** Gracias a la capacidad de atención de las tiendas y a las ubicaciones estratégicas que se tiene en cada, la estrategia que mantiene con los precios idénticos a la competencia y el valor de entrega de una buena experiencia para el cliente, define a Promart como fuerte competidor en el sector de mejoramiento del hogar

**Condiciones de la demanda.** Gracias a la capacidad de clientes que tiene el grupo Intercorp, se puede decir que Promart puede encontrar preferencia de consumidores por factores dimensionales como Cuenta Sueldo Interbank, Tarjeta de consumo Oh!, promociones cruzadas con Plaza Vea, Oechsle, Inkafarma y Mifarma, que a su vez trabajan en ganar categorías de empresas responsables que generan competencia de mercado interno y también generan puestos de trabajo que permiten incrementar parcialmente el desarrollo de la calidad de vida del peruano.

**Estrategia, estructura y rivalidad.** Hace ocho años se tenía planeado lograr posicionamiento de mercado frente a las tres marcas que competían en ese momento en el mercado local; aunque después de la fusión de Sodimac y Maestro se tuvo que replantear la capacidad de alcance de la misión y visión debido a que se había duplicado la complejidad a un solo competidor y se debía estructurar correctamente una estrategia de crecimiento sostenido. Hoy en día, se compete con otras empresas por canal e-commerce y también se espera que ingresen grandes competidores que dominan la omnicanalidad y es por esto que se está enfocando el esfuerzo en centralizar y especializar el desarrollo de cada canal de atención.

**Sectores afines y auxiliares.** La economía actual, el desarrollo de la minería y la activación de los proyectos nacionales y regionales permitirán que la capacidad de inversión en el Perú aumente, el sector bancario encuentre mejores propuestas para incrementar el mercado y poder decantar en crecimiento para el sector de consumo, como también caer en la invitación a nuevos competidores internacionales.

### 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Promart

De acuerdo al plan estratégico presentado, se han identificado los siguientes clústeres de desarrollo (a) de proveedores internacionales de muebles RTA, (b) proveedores subcontratados para generar eficiencia de servicio, (c) proveedores de accesorios Premium, (d) proveedores locales con capacidad productiva.

**Comercializadores internacionales de muebles RTA.** Son los que actualmente atienden al mercado europeo y asiático, que ya crean y replican los diseños que se comercializan competidores como Ikea y a los que se puede acceder por los volúmenes de compra elásticos que va generando la compañía.

**Proveedores de servicios subcontratados.** Para generar eficiencias de servicio debido a que pequeñas y medianas empresas están dispuestas a mejorar su capacidad de respuesta frente al avance tecnológico y la exigencia del cliente. Establecer mejoras conjuntas de inversión bajo condiciones, puede ser un gran avance para el sector.

**Proveedores de accesorios Premium.** Es importante la llegada de novedades a las tiendas de Promart, se ha desarrollado la atracción de proveedores internacionales que son preferidos en el mercado americano, europeo y asiático en los que se propone replicar en tiendas de segmento y cercanía a sector A y B.

**Proveedores locales con capacidad productiva.** No son tantos y de cierta forma son los que llevan productos innovadores al mercado informal, conocen las preferencias del cliente y están dispuestos a mover volúmenes de mercadería comercializando en sectores de desarrollo.

### 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Pensar en las estrategias para pertenecer a un Clúster reconocido en el mercado, debido a que se puede ser al mismo tiempo proveedor de otras empresas del grupo gracias a la capacidad de compra que se tiene en la empresa y los avances productivos y de tecnología

que se han desarrollado. De esta manera se propone economías de escala que pueden beneficiar la operación si se engloba las marcas del grupo bajo el mismo sistema que puede direccionarse sin necesidad de poner en riesgo el hardware utilizado.

Tabla 40

*Razones Estratégicas y Operativas de la Conformación de Clústeres*

Razones estratégicas	Razones operativas
Desarrollo de productos internacionales	Desarrollo de participación de mercado
Desarrollo de productos locales	Capacidad de respuesta
Generación de sinergias comunicacionales	Amplitud de contacto a clientes potenciales
Modernizar instalaciones	Incrementa la capacidad de precios bajos
Ingreso a nuevos mercados	Reduce la inversión en m <sup>2</sup> .
Análisis de ciclos de vida	Capacidad de rotación equilibrada

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

## 9.5. Conclusiones

Promart debe fortalecer el nivel competitivo que tiene, alineado a la estrategia actual de mantener una operación saludable que permitirá en los siguientes años poder competir en el mercado de manera ágil y completa, sin disminuir esfuerzos en ninguno de los canales de contacto con el cliente. Gracias al análisis de clústeres y oportunidades del mercado, se puede identificar a Promart como una empresa que permite desarrollo sostenido y que impacta en clientes, proveedores y stakeholders de manera positiva.

Esto permite pensar en que finalmente preferirán y estarán satisfechos gracias a la capacidad de respuesta que se irá generando en el tiempo con la operación y con el análisis exhaustivo de cada procedimiento. Gracias a las propuestas encontradas se debe establecer objetivos y propuestas internacionales y optativamente locales, que puedan ser totalmente

sostenibles y que generen impacto en ambas partes de acuerdo a las necesidades que se presenten en los siguientes años. Ganar participación de mercado será clave con el desarrollo de otros proveedores y dando oportunidad al desarrollo estratégico entre empresas.

La tecnología será un factor decisivo en la diferenciación que perciba el cliente, aunado al mejoramiento del servicio post venta y productos de marca propia que debe seguir desarrollando Promart, para seguir ganando la ansiada participación de mercado y estar preparado para enfrentar a la competencia internacional que se pronostica en el mediano plazo. Es de suma importancia la integración vertical entre proveedores y Promart mediante las estrategias de implementación de software u aplicativos, así como mediante las estrategias de desarrollo de proveedores nacionales e internacionales. Los resultados que se esperan luego de aplicar las estrategias y analizar la competitividad actual y futura de Promart es que pueda ser lograr ser la marca de mejoramiento de hogar preferida para los consumidores, para construir, mantener, remodelar y decorar su hogar.

Se concluye que dentro de las posibilidades que ha fortalecido Promart, se deberá enfocar mayor preocupación en la extensión comercial de productos, que si bien no tendrán capacidad de espacio físico dentro de las tiendas, se deberá intentar extender la matriz por catálogo o virtual directo de proveedor para que se convierta en referencia de compras para el consumidor y sea reconocida como la página web preferida por el consumidor, como indica en su visión y misión que si bien es cierto se enfoca en el servicio experto o servicio de conocimientos, es indispensable pensar en el plan de capacitación de la fuerza de ventas de medio tiempo, en donde se ha podido percibir que el plan de inducción y aprendizaje de conocimientos técnicos puede tardar más de tres meses.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

El presente capítulo presenta el Plan Estratégico desarrollado para la Empresa Promart de manera integral, en donde se concluye en términos de sugerencias y recomendaciones para el correcto cumplimiento de cada estrategia. Además, se desarrolla un pronóstico sugerido para el futuro de la organización y de esta manera poder alinear la empresa si necesitara dinamismo por variaciones negativas o positivas en el mercado.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

Este plan propone una visión holística de cada uno de los puntos planteados en cada estrategia global, que permitirán encontrar soporte para el desarrollo y seguimiento de cada acción que deberá tomar la compañía. Del mismo modo, haber anexado un Tablero de Control Balanceado presenta los niveles y puntos de medición que se deberán revisar continuamente para el correcto seguimiento y resultado de los indicadores, por lo que la gestión y compromiso de cada gerencia en el desarrollo de las tareas deberá ser completamente trabajada y coordinada para lograr la integridad operacional.

### **10.2. Conclusiones Finales**

Las conclusiones finales después de haber analizado a la empresa Promart se presentan a continuación:

1. La actual visión y misión de la empresa y sus estrategias y objetivos tuvieron que ser replanteados después de la adquisición que realizó Sodimac a Maestro en el 2014, para lograr ser los favoritos en el mercado en los próximos 5 años, enfocándose en el servicio experto y en la percepción de compra amable del cliente en todos los canales de venta.
2. El hito más importante que se ha logrado durante los 8 años de operación de Promart es el indicador logrado en ventas por m<sup>2</sup>, que supera por primera vez a la fusión Sodimac + Maestro durante el tercer trimestre del 2018, por lo que se

presenta un panorama favorable y competitivo para aplicar el plan estratégico en Promart.

3. Es indispensable para Promart el aseguramiento del posicionamiento de mercado resaltando sus ventajas competitivas de servicio experto y percepción del cliente, así como desarrollar sus canales virtuales ante la presencia de únicamente 2 grandes competidores y de los próximos ingresos al Perú en el mediano plazo de Amazon y la empresa Ikea.
4. Continuar desarrollando estrategias que mejoren la percepción de servicio será generador de una ventaja competitiva en el mercado, debido a que el desarrollo simultáneo en diferentes frentes de servicio permitirá crear variables que observe la competencia y que pueda replicar; pero la anticipación en este punto genera preferencias en el mercado, comentarios positivos y grandes resultados comunicacionales que pueden ser fuertemente ventajosos como también; demostrará la capacidad de respuesta de Promart frente a movimientos fallidos pero que le generarán valor en el tiempo.
5. La apuesta decorativa que refleja Promart en la infraestructura instalada debe ser repotenciada y reestructurada, debido a que el mercado ha mostrado fuertes cambios que tampoco se vieron reflejados en la competencia hasta recientes movimientos a finales del 2018 o el reciente inicio del 2019. Si bien es cierto que se analizan los mercados extranjeros, se debe ser eficientemente persuasivo para establecer liderazgo en ciertas categorías de producto. Consolidar el avance y desarrollo de sus marcas y alianzas debe ser principal enfoque en el corto plazo debido a que se ha podido establecer que se cuenta con buen servicio post venta en cada una de las apuestas seleccionadas.
6. La omnicanalidad es tema del día a día en el mercado latinoamericano, por lo que

se debe prestar especial cuidado a las estrategias que se toman a nivel continental para mostrar signos de crecimiento y solvencia de procesos. Adaptar las tiendas con respuestas eficientes a la atención e-commerce, mejorando operaciones del centro de distribución y mantenimiento logístico, permitirá avanzar saludablemente en un canal que implica orden, modernidad y tiempos reducidos debido a que la velocidad de compra que es un factor fundamental de análisis para el cliente.

7. La focalización de esfuerzos en la implementación de omnicanalidad, en la productividad y capacitación del equipo de trabajo, en el potencial de las marcas propias y principalmente en la experiencia que se lleva el cliente en todo el proceso de compra serán las ventajas competitivas que permitirán a Promart afrontar el crecimiento del sector y a la competencia.
8. Promart se adjudicó el premio GPTW el 2018 por lo que debe continuar trabajando en el plan de capacitación de la fuerza de ventas enfocada en el servicio experto, en donde se ha podido percibir que el plan de inducción y aprendizaje de conocimientos técnicos actualmente puede tardar más de tres meses.
9. El apoyo del grupo Intercorp para las empresas de consumo del grupo es de vital importancia para el financiamiento y respaldo económico para aplicar el plan estratégico de este documento. Las empresas del grupo (Plaza Vea, Oechsle y Promart) trabajan en conjunto para el desarrollo de la plataforma de ventas virtuales por lo que la comunicación interna deberá ser fluida para la utilización efectiva de recursos; aunque el desarrollo de surtido de productos debe ser indicador exclusivo de Promart para lograr competitividad.
10. Promart se enfocará en una cantidad mínima de productos logrables para el canal virtual y de esa manera asegurar la experiencia del usuario y los tiempos de

respuesta logística para el cliente. Es por esto que se han propuesto los objetivos a largo plazo con enfoque en el área comercial, área de capacitaciones y el área de servicios.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Trasmitir y asegurar la comunicación correcta del plan estratégico desarrollado, es uno de los factores de claves y de éxito que se deberá proponer Promart para el logro de los objetivos de largo plazo.

1. Continuar con el plan de expansión de tiendas que tiene Promart, para ganar mayor presencia en el mercado de Lima y provincias, ha sustentado en una fuerte estrategia de operación omnicanal que fortalece la operación de venta física y virtual.
2. Implementar el presente plan estratégico, involucrando a todos los stakeholders y siguiendo la metodología planteada para lograr los objetivos de corto y largo plazo sugeridos. El gerente general deberá asegurar la comprensión y seguimiento del plan estratégico con sus gerentes de línea y de tienda.
3. Adoptar la nueva misión y visión del plan estratégico y comunicar los objetivos de corto y largo plazo a todos los stakeholders. El desarrollo de la cultura de la empresa y el posicionamiento en la mente de los trabajadores hará posible que los proyectos venideros sean completamente integrados a cada proceso operativo.
4. Se debe ampliar y establecer las áreas sugeridas para el desarrollo de estos puntos que aún se encuentran fluctuantes en el desarrollo de las operaciones. Si esto se llega a consolidar, se podrá asumir un rol de liderazgo de servicio en el mercado.
5. Replicar el proceso de ventas inmediatas e-commerce implica la buena comunicación y un proceso logístico eficiente. Los indicadores de seguimiento según el tablero de control balanceado deberán utilizarse desde el inicio para luego



adaptarlos de acuerdo al dinamismo de la operación.

6. El plan de capacitación se encuentra desarrollado en la empresa, pero se considera que debe reestructurarse con variables de inmediatez, eficiencia y práctica; que permitirá lograr ventajas competitivas en el mercado enfocado en concretizar la venta en cada cliente que visite los metros cuadrados de manera eficiente.
7. Establecer un plan de crecimiento comercial, también implica análisis y toma de decisiones cautas que influirán en resultados positivos de acuerdo a las nuevas apuestas y también en resultados negativos que deberán ser analizados a tiempo para evitar perder clientes recurrentes.
8. Realizar revisiones continuas del tablero de control balanceado, es parte de los procesos diarios de la gestión de tiendas por lo que es indispensable generar retroalimentación de cada unidad operativa para que se pueda interpretar y adaptar la estrategia al objetivo de corto y largo plazo.
9. Competir de manera internacional es el gran objetivo que se plantea a largo plazo, por lo que se debe anticipar y replicar las estrategias de Sodimac, ya que esta tiene presencia en diferentes países donde ha desarrollado su potencial comercial y percibe capacidades de diferentes apuestas comerciales que se pueden manejar de manera recíproca de acuerdo a datos históricos de comportamiento nacional. De esta manera para proponer crecimiento a futuro, se espera que la información actual, permita alinear y preparar la marca para ganar liderazgo de mercado en el Perú y posteriormente en el exterior.

#### **10.4. Futuro de Promart**

Con la implementación de este plan estratégico se espera que Promart logre los objetivos planteados para seguir sumando posicionamiento de mercado en el sector de mejoramiento del hogar. La consolidación a niveles de madurez de la empresa le permitirá

establecer agresivas estrategias de expansión como también de crecimiento sostenido en su operación actual. Buscar eficiencia en la operación y no caer en la obsolescencia es factor indispensable de éxito para Promart por lo que deberá remar fuerte en los procesos de conexión virtual con sus clientes en donde se perciba que la inversión realizada tiene resultados positivos gracias a la satisfacción futura del cliente y del crecimiento que se podrá lograr si el factor servicio y capacitación se logra fortalecer en la empresa.

Para el año 2024, Promart deberá incrementar los pedidos atendidos en ventas e-commerce hasta 150,000 pedidos, así como la cantidad de productos nuevos exhibidos en el canal virtual a más de 5,000 productos, de esta forma Promart se asegurará el incremento de ventas deseado en promedio anual de 12% y mejorar el margen bruto o scan en 1.5%. Como se explicó en los capítulos anteriores, todo esto está respaldado por los factores macro económicos como el crecimiento sostenido del sector Retail en el Perú y por el crecimiento sostenido del PBI peruano en promedios de 3% a 4% anual.

De esta forma Promart conseguirá acercarse a su visión el año 2024 de ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores para construir, mantener, remodelar y decorar su hogar. Con la implementación de este plan estratégico y el monitoreo del tablero de control balanceado se espera que Promart logre las metas y objetivos planteados. A continuación, se presentan tablas y figuras con las proyecciones esperadas.

En la figura 32 se puede observar la proyección estimada de ventas esperada con un crecimiento promedio del 12%, tanto para canales físicos como virtuales. Adicionalmente a este incremento esperado en las ventas, Promart debe alcanzar al 2024, un margen scan del 1.5%, para lograr este objetivo se debe trabajar fuertemente en la reducción del costo de ventas y en general en los gastos de tiendas, que gracias a la estrategia de omnicanalidad y la estructura virtual, se podrá lograr para el 2024 (ver Tabla 41).

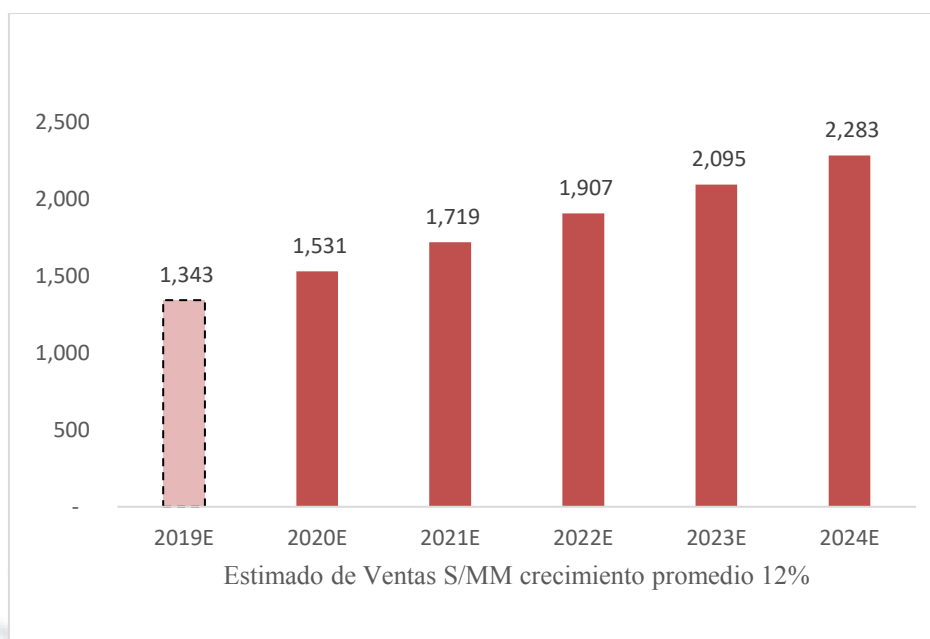


Figura 32. Proyección de ventas S/ MM 2019 al 2024.

Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 24), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Tabla 41

*Proyección de Ingresos, Utilidad Bruta y EBITDA, S/ MM: 2019-2024*

S/ MM	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	1156.9	1343.0	1531.0	1719.0	1907.0	2095.0	2283.0
Costo de Ventas	(811.2)	(937.4)	(1061.0)	(1187.8)	(1313.9)	(1439.3)	(1566.1)
Utilidad Bruta	345.7	405.6	470.0	531.2	593.1	655.7	716.9
Gastos Logísticos	(38.7)	(47.0)	(53.6)	(60.2)	(66.7)	(75.4)	(82.2)
Gastos de Personal	(102.6)	(119.1)	(135.8)	(152.4)	(171.6)	(194.8)	(212.3)
Gastos de Ocupación	(59.7)	(69.3)	(79.0)	(88.7)	(98.4)	(115.2)	(125.6)
Gastos de Operación	(28.8)	(33.4)	(38.1)	(42.8)	(51.5)	(60.8)	(66.2)
Gastos de Tienda	(191.1)	(221.8)	(252.9)	(283.9)	(321.5)	(370.8)	(404.1)
Otros Operacionales	1.9	2.2	2.5	2.8	3.1	3.4	3.7
<b>EBITDA</b>	<b>117.8</b>	<b>138.9</b>	<b>166.1</b>	<b>189.9</b>	<b>207.9</b>	<b>212.9</b>	<b>234.3</b>

Nota. Adaptado de *Presentación Gerencial Trimestral* (Tercer Trimestre, p. 25), por P. Núñez, 2018, Lima, Perú: Promart.

Tabla 42

Plan Estratégico Integral de la Empresa Promart

		Visión						Valores							
		Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores, para construir, mantener, remodelar y decorar su hogar													
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales							
Misión	1 Reducir la brecha de participación de mercado	Para el 2024, lograr crecimiento de pedidos atendidos en ventas e-commerce a 150,000.	Para el 2024 lograr incrementar efectividad de atención de la cartera de clientes a 90% para el canal de venta a empresas.	Para el 2024, reforzar la experiencia de servicio y compra del cliente con mejores respuestas operativas y canales de comunicación integrada con las tiendas físicas.	Para el 2024, establecer un sistema de capacitación técnica no mayor a siete días mejorando la brecha de aprendizaje total.	Para el 2024 se deberá mejorar el margen scan +1.5% consolidando marcas propias y alianzas estratégicas.	Para el 2024, se deberá lograr la extensión de la cantidad de productos nuevos +5,000 en canal virtual.	1 Influencia de terceras partes							
	2 Crecimiento y mejor desempeño omnicanal - desarrollo de market place							2 Lazos pasados y presentes							
	3 Extensión de cartera de productos en tienda y por catálogo							3 Contrabalance de los intereses							
	4 Dinamismo operacional integral							4 Conservación de los enemigos							
	Estrategias							Políticas							
	FO1 Mantener una estrategia de expansión enfocada en la ciudad de Lima y consolidar las tiendas convirtiéndolas más competitivas. (F1, F3, F5, F9, D1, D2, O2, O4, A2)							X	X	X	X	X		Fomentar el desarrollo de proyectos de consolidación. Recibir retroalimentación y sugerencias entre tiendas.	
	FO2 Concentrar estrategias corporativas, incentivar uso de tarjetas de consumo y tarjetas de cuenta sueldo (F1, F6, F7, F8, O2, O6, A6)							X	X	X	X	X	X	Promover el uso de la tarjeta desde todos los puntos de la empresa. Impulsar la captación de nuevos clientes y el movimiento de saldos.	
	FO4 Continuar con el desarrollo de mayor cartera de productos en tiendas físicas y tienda virtual. (F3, F4, F5, F6, F7, F8, D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5, O6)							X	X	X	X	X	X	Invitar y atraer nuevos proveedores al market place y descentralizar la ubicación de proveedores locales.	
	FO5 Captar clientes en departamentos con mayor crecimiento en Ayacucho, Tacna, Piura, Arequipa y Lambayeque con cartera de clientes no atendida (F1, F2, F3, F4, F5, D3, O4, O5, A1, A2, A5)							X	X	X	X	X	X	Mantener lo indicado en la visión. Promover el desarrollo de proveedores.	
	FO6 Incrementar la cartera de servicios para el consumidor final, servicios de instalación y remodelación (F4, F5, F6, F7, F8, F9)							X	X	X		X	X	Promover el crecimiento de proveedores emprendedores	
FA1 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de servicios actuales de forma exclusiva. (F3, F5, D2, D6)	X	X	X	X		X	Promover la I+D en toda la compañía y principalmente en el canal de contacto con el consumidor final.								
FA4 Integrar las herramientas y sistemas tecnológicos actuales con la fuerza de ventas omnicanal. (F6, D1, D2, D3, D4, D7, O2, A1, A2)	X	X	X	X	X	X	Motivar el valor de servicio experto.								
FA5 Tomar iniciativa de colección de productos moderno en decoración y acabados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, A1, A2, A3, A5, A6)	X	X	X		X	X	Promover la I+D en toda la compañía y principalmente en el canal de contacto con el consumidor final.								
DO1 Incrementar la frecuencia de compra de clientes actuales en el canal empresarial (F1, F2, F3, F5, D1, D2, D4, D8, O1, O2, O6)		X	X	X	X	X	Fomentar la implementación e integración de proyectos de proveedores en toda la empresa.								
DO2 Implementar la gestión de indicadores para la gestión de marcas propias y proveedores exclusivos. (F1, F2, F3, F4, F7, D1, D2, D4, O1, O3, O4, A5)			X	X	X	X	Promover y equilibrar la sinergia entre tiendas que logran diferentes objetivos.								
DO4 Evaluar comportamiento del mercado local e internacional para desarrollo de nuevas categorías de productos. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, O4, O5, O6, A1, A2)	X		X	X	X	X	Fomentar la asistencia a ferias internacionales de proveedores para traer novedades al mercado local. Fomentar asistencia a eventos de tecnología. La competencia nos hace mejores. Generar identidad con la marca.								
DO5 Personalizar calendario de eventos cyber para cada año, crear fidelidad y recordación en el cliente virtual. (F2, F3, F4, F9, O1, O2, O4, A1, A2, A3)	X		X	X		X	Generar identidad con la marca.								
DA1 Mejorar el proceso pre venta y post venta omnicanal. (A1, A2, D5, D3)	X	X	X	X	X	X	Fomentar el conocimiento experto de cada categoría de productos								
DA5 Potenciar los sistemas de seguridad, hardware, enlace y conectividad. (F7, D2, D3, O6, A1, A2)	X	X	X	X	X	X	Mantener plataforma física y virtual operativa con continuidad.								
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control							
1 Perspectiva financiera	Disminuir el porcentaje de pedidos anulados por el canal virtual por tienda.	Lograr mayor alcance de zonificación de venta empresa.	Integrar las herramientas de comunicación omnicanal con objetivo de ventas	Establecer capacitaciones dinámicas en conocimiento técnico después del proceso de inducción de 7 días	Impulsar la matriz de productos de marcas propias, ingreso de productos principales y productos complementarios	Ampliar cartera de productos en market place en cantidad similar a la competencia		1 Perspectiva financiera							
2 Perspectiva del cliente								2 Perspectiva del cliente							
3 Perspectiva interna								3 Perspectiva interna							
4 Aprendizaje de la organización								4 Aprendizaje de la organización							
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2										
	Lograr entregas de productos importados en 1 día y productos nacionales para Lima en 3 días. Lograr entregas 3 días para productos importados y 3 para productos nacionales en provincia.	Mejorar repetición de compra con tarjeta de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc.	Crear e Implementar Aplicativo de seguimiento de servicios que permita comunicación a tiempo real entre Proveedor - Cliente.	Implementar examen de conocimiento trimestral para colaboradores antiguos	Estructurar plan de marketing para productos de marca propia, productos exclusivos o alianzas estratégicas										
	OCP1.3														
	Mejorar repetición de compra con tarjeta de consumo Oh! y ofrecer la cartera de nuevos servicios y servicios financieros ad-hoc.														
RECURSOS															
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL															
PLANES OPERACIONALES															

Integridad, Orientado a los resultados, Trabajo en equipo, Espíritu de Superación, Pasión por el cliente. • Colaboradores. En el presente proyecto, los trabajadores son el principal activo y recurso más importante de la empresa. Para esto, es necesario contar con un ambiente de trabajo adecuado, brindando altos estándares de seguridad laboral. Asimismo, las relaciones entre los trabajadores de la empresa estarán basadas en el respeto, confianza, colaboración, empatía e igualdad de oportunidades. • Competencia. La compañía basa la fidelización de sus clientes mediante un servicio de alta calidad, competencia justa, lealtad y transparencia, manteniendo los criterios de productividad, así como la esmerada atención de sus requerimientos y necesidades. De igual manera, no existirá un juego de intereses o manejo de información confidencial que altere o manipule la oferta y la demanda en el mercado.

## Referencias

- Auletta, N. (2013, septiembre). Disrupción móvil. El impacto de los dispositivos móviles en los negocios. *Debates IESA*, 18(3). Recuperado de:  
<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/07/jul-disrupcion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Estadísticas económicas. Cuadros trimestrales*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Gerencia Central de Estudios Económicos. PBI gasto*. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/pbi-gasto>
- Banco Continental BBVA (2018). *El “e-commerce” triplica sus ventas en América Latina*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/commerce-triplica-ventas-america-latina/>
- BCR: La demanda interna aumentó 4.3% en el 2018. (2019, 23 de febrero). *El Peruano*. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-bcr-demanda-interna-aumento-43-el-2018-75976.aspx>
- Caballero, L.E., Loza, I.L., Luna, J.L. Menacho, G.J., & Zurita, J. (2015) *Plan Estratégico de la Empresa Topy top* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Cámara de Comercio de Lima (2019, 22 de abril). *Se invertirán en el Perú US\$ 795 Millones en 14 centros comerciales entre 2019 y 2021*. Recuperado de  
<https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/se-invertiran-en-el-peru-us-795-millones-en-14-centros-comerciales-entre-2019-y-2021/1274>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *El Perú hacia el 2021*. Recuperado de  
[http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan\\_bicentenario/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/plan_bicentenario_ceplan.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2016).

*Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica*

– CTI. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>

Constitución Política del Perú. (1993). *Congreso Constituyente Democrático*. Lima, Perú.

Recuperado de: <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

*Chile figura como el quinto país con más centros comerciales en América Latina*. (2015, 16 de marzo). *El Mercurio*. Recuperado de

<https://www.emol.com/noticias/economia/2015/03/16/708154/chile-es-el-quinto-pais-con-mas-centros-comerciales-en-america-latina.html>

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción (2da ed.)*. Lima: Pearson Educación

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima: Pearson Educación

D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., rev.)*. Lima, Perú: Pearson.

Don Quijote (2019). *Sociedad en Perú*. Recuperado de

<https://www.donquijote.org/es/cultura-peruana/tradiciones/>

Duarte, F. (2014). Efectos del cambio climático en la economía, el comercio internacional y la estrategia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 9, 75-98

Dutto, S. (2018). PBI: Entre el fetiche y ser uno de los mayores inventos del siglo XX.

*Cuaderno del Clase*, 107, 39-63

El Perú proyecta invertir 1% del PBI en innovación. (2019, 19 de febrero). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-proyecta-invertir-1-del-pbi-innovacion-75857.aspx>

Environmental Performance Index – EPI. (2018). Recuperado de

<https://epi.envirocenter.yale.edu>

Espinoza, M. (2017). *Presentación a Clientes Corporativos* (2° ed., p. 1), Lima, Perú:

Promart.

González, F. (2018). El transporte marítimo y los desarrollos portuarios. *Estudios de*

*Economía Aplicada*, 36, 647-668

Gómez, O. (2011). La productividad del recurso humano, factor estratégico de costos de producción y calidad del producto. *Tecnura*, 16, 102-113.

Global Firepower (2019). *2019 Military Strength Ranking*. Recuperado de:

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>

Great Place to Work. (2018). *Mejores Lugares para Trabajar 2018*. Recuperado de:

<https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>

Hartmann, F.H. (1975). *The relations of nations*. New York, NY: The Macmillan.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Notas De Prensa: INEI*

*difunde Base de Datos de los Censos Nacionales 2017 y el Perfil Sociodemográfico del*

*Perú*. Recuperado de: [https://www1.inei.gov.pe/prensa/noticias/inei-difunde-base-de-](https://www1.inei.gov.pe/prensa/noticias/inei-difunde-base-de-datos-de-los-censos-nacionales-2017-y-el-perfil-sociodemografico-del-peru-10935/)

[datos-de-los-censos-nacionales-2017-y-el-perfil-sociodemografico-del-peru-10935/](https://www1.inei.gov.pe/prensa/noticias/inei-difunde-base-de-datos-de-los-censos-nacionales-2017-y-el-perfil-sociodemografico-del-peru-10935/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Demografía Empresarial*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). *Producción Nacional*.

Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2019). *Producto bruto trimestral*.

*Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre del 2019*.

Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_trimestral.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf)

Lizarzaburu, E. & Brio, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. *Suma de Negocios*, 7, 94-112.

Melzi, G. (2019). Data Informativa Mensual de Ventas E-Commerce (agosto, p.1), Lima, Perú: Promart.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)

Ministerio de Defensa (2015). *Libro Blanco*. Recuperado de

[https://www.mindef.gob.pe/libro\\_blanco.php](https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php)

Ministerio de Defensa. (2019). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.pe/726-ministerio-de-defensa-que-hacemos>

Ministerio del Ambiente. (2013). *Plan Nacional de Acción Ambiental*. Recuperado de

[http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf)

Ministerio de Energía y Minas. (2017). *Dirección General de Minería, Anuario Minero 2017*.

Recuperado de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:F4Vilz0uBdQJ:https://www.in>



ei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\_tematicos/cap-1517.xlsx+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=pe&client=safari

Montoya, J. (2018). *Actividades económicas del imperio incaico (Incas): cómo era la economía Inca*. Recuperado de <https://www.actividadeseconomicas.org/2017/11/actividades-economicas-del-imperio-incaico.html>

Moscoso, M. (2016). *Estudio sobre el trueque-intercambio no monetarios para conocer las posibilidades de resiliencia de las sociedades pastoriles alto-andinas*. Recuperado de: <http://www.pastoresandinos.org/images/allegati/Estudio%20del%20Trueque%20Perú.pdf>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Núñez, P. (2018). *Presentación Gerencial de Promart*. (Tercer trimestre, diciembre 2018). Lima, Perú: Promart.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería - Osinergmin. (2017). *Perú en el ranking mundial de producción minera*. Recuperada de <http://observatorio.osinergmin.gob.pe/peru-ranking-mundial>

Padin, J. (2018). Los aranceles aduaneros como herramienta de protección comercial. *Ensayos de Economía*, 29(54), doi:10.15446/ede.v29n54.75883

Parra, B. (2013). La empresarialidad informal como un reto de política económica. *Estudios gerenciales*, 29, 485-492.

Perú: Ventas del sector retail crecen 6.1% en enero del 2019. (2019, 27 de marzo).

*PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-sector-retail-enero-2019/>

Perú: Canal tradicional vs Canal moderno (2018, 17 de agosto). *PerúRetail*. Recuperado de

<https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>

Portal del Estado Peruano. *Estructura del Estado*. Recuperado de: <https://www.peru.gob.pe>.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press

Rodrigo, A. (2018). El protocolo de inversiones del MERCOSUR, en el contexto del nuevo

derecho internacional de las inversiones extranjeras. *Rev. Secr. Trib. per*, 6, 127-148

Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Terceño, A. & Guercio, M. (2010). El crecimiento económico y el desarrollo del sistema

financiero. Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17, 33-46.

Trademap. (2018). *Bilateral trade between Peru and Chile*. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c152%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c604%7c%7c152%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

Twomey, M. (1998). Patrones de la inversión extranjera en los países del tercer mundo en el

siglo XX. *Economía*, 21(41).

Uribe, J. (2019). Una Perspectiva de la innovación tecnológica en Latinoamérica. *Trilogía*

*ciencia tecnología y sociedad*, 11(20), 101-125.

World Economic Forum (2018). *Informe de Competitividad Global 2018*. Recuperado de:

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

## Apéndice A: Beneficios y Clasificación de Clientes Empresariales

Tabla A 1

### *Beneficios y Clasificación de Clientes Empresariales*

Clasificación	Monto de la Compra				
	Hasta S/ 6,000	S/ 6,001 a S/ 20,000	S/ 20,001 a S/ 30,000	S/ 30,001 a S/ 50,000	De S/ 50,000 a más
Corporativos	6.0%	6.5%	7.0%	8.0%	10.0%
Black	5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%
Platino	4.0%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%
Gold	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%	5.0%
Plata	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%

*Nota.* El descuento se aplica sobre el PVP. No aplica a productos con descuento ni Tarjeta Oh!

Esta tabla es aplicable a todos los productos a excepción de materiales de construcción, maderas, cables eléctricos, SKU indicados por Comercial y servicios.

Adaptado de *Presentación a Clientes Corporativos* (2° ed., p. 1), por M. Espinoza, 2017, Lima, Perú: Promart.

## Apéndice B: Descripción de la Clasificación de Clientes Empresariales

Tabla B 1

Descripción de la clasificación de clientes empresariales

Clasificación	Descripción
Corporativos	Empresas del Grupo Intercorp y sus contratistas
Black	Clientes en cartera del área, clientes con compras anuales mayores a S/ 500,000, con facturación al menos 10 de los últimos 12 meses o clientes clasificados por su potencia de compra
Platino	Empresas con compras anuales mayores a S/ 100,000, con facturación al menos en 8 de los últimos 12 meses calendario o clientes clasificados por su potencial de compra
Gold	Empresas con compras anuales mayores a S/ 50,000, con facturación al menos 6 de los últimos 12 meses calendario o clientes calificados por su potencial de compra
Plata	Empresas registradas como clientes de Venta Empresa, con facturación al menos 6 de los últimos 12 meses calendario

Adaptado de *Presentación a Clientes Corporativos* (2° ed., p. 2), por M. Espinoza, 2017, Lima, Perú: Promart.

## Apéndice C: Promart Abrirá Dos Locales Más Este 2019

Nacionales

miércoles, 5 de junio del 2019

### Perú: Promart abrirá dos locales más este 2019



La cadena de mejoramiento del hogar abrirá una tienda en Mall Aventura Santa Anita y otra en provincias.

Continuando con su estrategia de expansión, la cadena peruana de mejoramiento del hogar Promart prevé sumar nuevas tiendas este 2019. El retailer, propiedad de grupo Intercorp, abrirá un local en Mall Aventura de Santa Anita durante el tercer trimestre y otro en provincias.

Así lo confirmó Francisco de la Roza, gerente general de Promart a diario Gestión, quien además destacó que al finalizar el 2019 esperan contar con 31 tiendas operativas en el Perú. Asimismo, el ejecutivo sostuvo que Promart mantiene su plan para abrir entre dos a tres locales por año.

LEE TAMBIÉN: [Perú: Promart](#)

#### [abrió una nueva tienda en La Molina](#)

Cabe precisar que el formato de las tiendas Promart tienen entre 4 mil 500 a 5 mil metros cuadrados de superficie comercial. A lo que van del año han abierto dos locales en los distritos de La Molina y Puente de Piedra. Y para el 2020, la firma espera abrir otro punto de venta en Mall Aventura de Chiclayo.

Publicación Retail Perú: Promart abrirá dos locales más este 2019.

Tomado de Promart abrirá dos locales más este 2019. (1° ed., p. 1), junio, 2019.

## Apéndice D: Promart Alista Más Inauguraciones en Lima y Provincias

Nacionales

martes, 24 de septiembre del 2019

### Promart alista más inauguraciones en Lima y provincias



La cadena de mejoramiento del hogar espera alcanzar las 31 locales a fines del 2019.

Continuando con su plan de expansión en el mercado peruano, la cadena de mejoramiento del hogar Promart -propiedad del grupo Intercorp- planea abrir nuevas tiendas en Lima y provincias.

Según Francisco de la Roza, gerente general de Promart, en una entrevista para diario Gestión, indicó que en octubre pondrán en marcha su local ubicado en el centro comercial Mall Aventura Santa Anita.

Y para diciembre vienen alistando un nuevo local en la ciudad norteña de Tumbes, donde tendrán un power center junto a Plaza Vea. La inversión del terreno y la tienda suman alrededor de 10 millones de dólares.

#### LEE TAMBIÉN: [Sodimac abre su tienda #254 en Latinoamérica](#)

Entre sus planes, la compañía para el 2020 tiene previsto abrir una segunda tienda en Chiclayo, ubicado en el centro comercial Mall Aventura. Actualmente, la firma cuenta con una tienda en Real Plaza Chiclayo. Asimismo, la empresa continúa evaluando nuevas plazas en diferentes distritos de Lima, con lo cual esperan abrir alrededor de tres locales al año.

#### PRESENCIA EN SU CANAL ECOMMERCE

La cadena peruana de mejoramiento del hogar también viene apostando por su canal de venta por internet, donde viene duplicando anualmente su comercialización, y cuenta con un ticket promedio de compra mayor que el de sus locales físicos.

"El ecommerce nos da la posibilidad de ofrecer mayor gama de productos al no estar limitados por el espacio, ofrecemos más de 2.5 veces de lo que tenemos en las tiendas, y esperamos seguir incrementando productos", indicó Francisco de la Roza.

*Nota.* Publicación Retail Perú: Promart alista más inauguraciones en Lima y provincias. Tomado de Promart alista más inauguraciones en Lima y provincias. (1° ed., p. 1), septiembre, 2019.

## Apéndice E: Sector de Mejoramiento del Hogar

Nacionales

martes, 27 de agosto del 2019

### Perú: Sector de mejoramiento del hogar es impulsado por venta de nuevas viviendas



Al primer semestre del 2019, el número de tiendas de las cuatro principales cadenas - Sodimac, Maestro, Promart y Cassinelli ascendió a 98, 45 de ellos en Lima y 53 en provincias.

Durante el primer semestre del 2019 la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en almacenes especializados ascendió a S/ 2,686 millones (US\$809 millones), 5.3% más respecto al primer semestre del 2018, según cifras del

Ministerio de la Producción (Produce).

El monto antes mencionado incluye la venta de operadores como Maestro, Sodimac y Promart, entre otras firmas del sector de mejoramiento del hogar. Los resultados del primer semestre del 2019 fueron impulsados por el buen desempeño de sectores asociados como construcción e inmobiliario, tomando en cuenta que el sector construcción creció 4.9% durante el primer semestre del 2019, según cifras del INEI.

#### LEE TAMBIÉN: [Perú: Promart abrirá dos locales más este 2019](#)

En el segmento inmobiliario, la venta de viviendas creció 18% durante el primer semestre del 2019 en comparación al mismo periodo del año pasado, según la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios del Perú (ADI Perú). Similar comportamiento siguieron los créditos del Fondo MiVivienda (FMV), dado que se colocaron 5,723 créditos en el primer semestre del 2019 - tomando en cuenta el Nuevo Crédito MiVivienda y el Financiamiento Complementario Techo Propio-, cerca de 45% más respecto a lo colocado en el primer semestre del 2018.

*Nota.* Publicación Retail Perú: Sector de mejoramiento del hogar es impulsado por venta de nuevas viviendas.

Tomado de Sector de mejoramiento del hogar es impulsado por venta de nuevas viviendas. (1° ed., p. 1), agosto, 2019.

## Apéndice F: Entrevista a Gerente de Operaciones

Entrevista a Jorge Sans, gerente de operaciones Promart, julio 2019.

### 1. Reseña de Promart.

Promart inicia operaciones en 2011 siendo parte del grupo Intercorp, se conoce que solo dos empresas competían en el mercado peruano, Maestro y Sodimac. Promart tiene grandes objetivos logrados y por lograr, por ejemplo, el crecimiento en ventas o indicador Same Store Sales – SSS, cada año, como también superar el indicador de ventas por metros cuadrados construidos de acuerdo al ratio de crecimiento de ventas comparable; esto gracias a la consolidación de cada una de las áreas que se ha trabajado de manera consecuyente, sumado al plan de expansión en el que nos trazamos abrir tres tiendas promedio por año.

### 2. Después de la fusión.

Desde la fusión, se ha tenido trabajar en acciones comerciales, convenios y creación de nuevos productos, se trazaron estrategias dirigidas a la negociación de mejores volúmenes de compra, junto con la estrategia de apertura de más tiendas.

Hemos logrado economías de escala; porque ciertamente la competencia había duplicado la gestión y por ende la capacidad de compra. Para que se trabajen estrategias a lo largo del 2018, primero se invirtió en sistemas y reestructuración de políticas que proponían mejorar la rotación de productos y orden comercial.

### 3. Planes de expansión.

Para el 2019, se ha propuesto crecer la matriz de productos por tamaño de tienda y estacionalidad de la plaza, como también se han enfocado en realizar remodelaciones estructurales a nivel departamental que se deberán replicar en adelante, respondiendo también a las necesidades futuras de apertura de nuevas tiendas. También se ha planteado iniciar estrategias de crecimiento omnicanal, aunque primero se mantiene enfoque y desarrollo de proyectos para la gestión de inventarios que permitirán lograr los objetivos.



### Apéndice G: Matriz de BCG interna de Promart

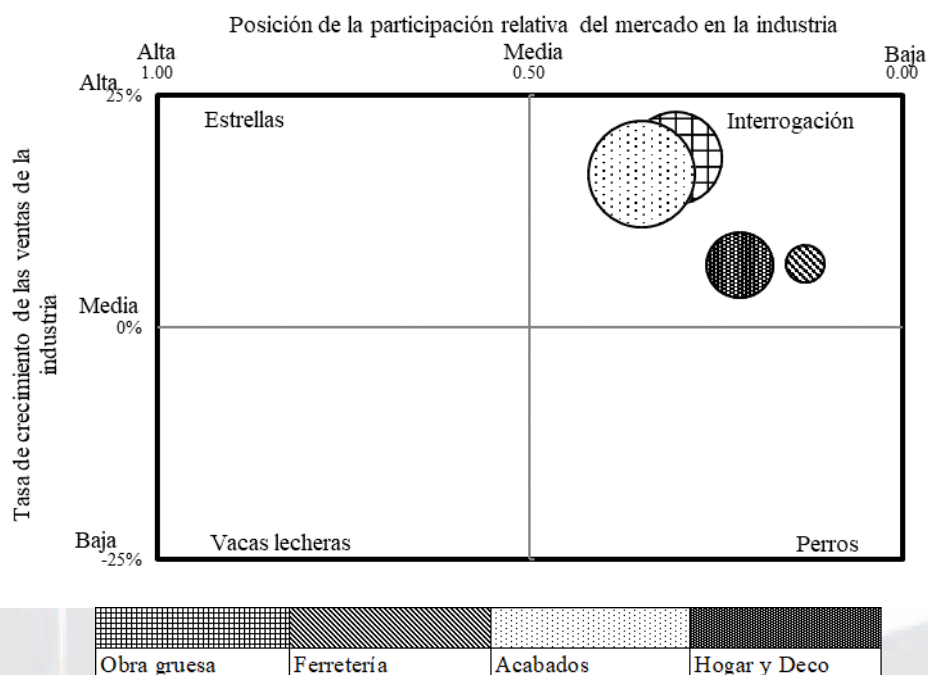


Figura G1. Matriz BCG interna de la empresa Promart.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia,” de F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación

Se realizó un análisis de los sectores internos de Promart para explicar por qué no existe una estrella o una vaca lechera definida para la empresa. Los datos procesados para realizar la matriz BCG, se basan en el comportamiento de crecimiento entre periodos anuales de los sectores de la empresa y comparados porcentualmente con las ventas logradas por los mismos. Es por esto que no se tiene un departamento específico dentro del área de estrellas y dentro del área de vaca lechera, todos se encuentran en el cuadrante de interrogación, es decir el sector de acabados y el de obra gruesa son los de más alta participación del mercado y con más altas tasas de crecimiento relativa por lo cual tienen mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad y es característica de las etapas del ciclo de vida de determinados productos y que con las estrategias adecuadas se convertirán en estrellas en la etapa de crecimiento del ciclo de vida mencionado.