

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores más influyentes en la gestión de la innovación organizacional
en las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

AMBROSIO CHAVEZ, Diana Omayra Marbell

PEREZ RAMOS, Milagros Estelita

Asesoradas por: Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

Lima, agosto del 2020

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1. Caracterización de la innovación organizacional.....	3
1.2. La dinámica de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú y la innovación organizacional.....	5
2. Objetivos.....	8
3. Justificación	9
4. Metodología.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
1. Gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras.....	12
2. Factores de la innovación organizacional en las empresas comercializadoras	18
3. Gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras o similares en el Perú: en la práctica	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. Tendencias del rubro ferretero y de bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú.....	30
1.1 Tendencias del rubro de ferretería y bricolaje	30
1.2 El rubro ferretero en el Perú.....	34
2. Los factores contextuales más influyentes en la innovación organizacional en las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú.....	39
3. El perfil de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú	47
CONCLUSIONES	61
RUTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	63
REFERENCIAS.....	64
ANEXO A: Entrevistas realizadas a expertos.....	72

ANEXO B: Reporte bibliométrico de Scopus de Arzola y Mejías (2007).....	73
ANEXO C: Reporte bibliométrico de Scopus de Jacob y otros (2001).....	74
ANEXO D: Reporte bibliométrico de Scopus de Seclén (2017)	75
ANEXO E: Reporte bibliométrico de Scopus de OCDE (2005).....	76
ANEXO F: Definición de innovación	77
ANEXO G: Los siete ejes de la estrategia de la innovación	78
ANEXO H: Categorías y tendencias en el rubro ferretero.....	79
ANEXO I: Principales ferias de ferretería y bricolaje en el Mundo	81
ANEXO J: Matriz de consistencia.....	83



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Formas de innovar organizacionalmente según el Manual de Oslo.....	13
Tabla 2: Las Siete Dimensiones de gestión de la innovación en el sector servicios	18
Tabla 3: Condiciones para la innovación.....	21
Tabla 4: Factores que obstaculizan la actividad innovadora	22
Tabla 5: Barreras para la innovación en el sector servicios.....	22
Tabla 6: Barreras principales para el <i>Modelo de las 7D's</i>	23
Tabla 7: Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al rubro ferretero.....	36
Tabla 8: Influencia los factores del análisis Pestel en la innovación organizacional	39
Tabla 9: Influencia de las Fuerzas de Porter en los tipos de innovación organizacional	40
Tabla 10: Principales factores contextuales que influyen en la innovación organizacional en el rubro ferretero	42
Tabla 11: Influencia de los factores contextuales en el <i>Modelo de las 7D's</i>	43
Tabla 12: Influencia de los factores contextuales en los factores teóricos.....	46
Tabla 13: Clasificación de empresas según ingresos por ventas	48
Tabla 14: Actores dentro de la cadena de comercialización en el rubro ferretero en el Perú.....	49
Tabla 15: Influencia de los factores contextuales en las grandes empresas ferreteras	51
Tabla 16: Tipo de clientes de las grandes comercializadoras ferreteras peruanas	52
Tabla 17: Análisis Amofhit para las grandes comercializadoras ferreteras	54
Tabla 18: <i>Modelo de las 7D's</i> aplicado a la caracterización de las grandes empresas ferreteras	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo dimensional de la innovación organizacional	14
Figura 2: Enfoque de innovación.....	15
Figura 3: Marco teórico para la innovación organizacional	29
Figura 4: Modelo de comercialización de las empresas ferreteras	49
Figura 5: Resumen de la gestión de la innovación organizacional aplicado a las grandes empresas comercializadoras ferreteras	59



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como propósito determinar los factores más influyentes en la gestión de la innovación organizacional de las empresas comercializadoras ferreteras en el Perú, estos factores fueron divididos en externos e internos. Dentro de los primeros, se encuentran la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. Dentro de los segundos, se hallan los problemas técnicos, capacidad de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación. Se eligió al modelo de las 7D's para la presente tesina, debido a que está enfocado en analizar al sector servicios. Cada una de las dimensiones presentadas fueron contrastadas con los factores señalados y se llegó a la conclusión que para analizar la gestión de la innovación organizacional en las grandes empresas comercializadoras ferreteras se debe de considerar a las siete dimensiones propuestas.

El marco teórico buscó describir las formas de innovación organizacional, los factores que más influyen en esta y conocer las investigaciones empíricas que se realizaron sobre el tema. Respecto a la primera parte, se enfatizó en la innovación del tipo organizacional, pues es el eje de la investigación, se presentaron también sus dimensiones, las cuales son las relaciones externas, las prácticas empresarias y la organización del trabajo. Asimismo, los factores que más influyeron en este tipo de innovación fueron los problemas técnicos, la capacidad de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación. Hasta el momento de la culminación de este trabajo, no existen investigaciones empíricas que se centren en este sujeto y objeto de estudio; sin embargo, sí fue posible encontrar investigaciones que analicen al menos una de las dimensiones del modelo de las 7D's en el sujeto de estudio.

Finalmente, el marco contextual buscó describir las tendencias de la ferretería y bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú, así como señalar los factores contextuales que más influyen en las grandes empresas comercializadoras ferreteras, para luego caracterizarlas. Para analizar los factores contextuales, se aplicaron las herramientas de Pestel y las Cinco Fuerzas de Porter. Tras esto, se llegó a la conclusión de que los factores más influyentes son la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. Respecto a las características del sujeto de estudio, se identificó a la informalidad y a la falta de inversión en la mejora de las competencias de los colaboradores y sistemas de gestión. Por último, como producto final de la presente investigación, se presenta una Figura, a manera de resumen, en el que se consideran las siete dimensiones y los factores internos y externos.

Con esta tesina, se busca contribuir al fomento de la investigación en la innovación del tipo no tecnológico, pues es el tipo de innovación menos estudiada de las que existen. Además, se debe profundizar en la investigación sobre el rubro ferretero, pues será el motor de la economía

en los próximos años.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores más influyentes en la gestión de la innovación organizacional de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú. Este documento está organizado en tres capítulos, el primero desarrolla el planteamiento del problema, en el que se presentan el estado del arte del tema de investigación, los objetivos y la metodología a seguir, el segundo brinda un marco teórico a la innovación del tipo organizacional y el tercero presenta un marco contextual en torno a las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú.

En el primer capítulo, se abordará el planteamiento del problema, en el cual se caracteriza a la innovación organizacional, la dinámica del sujeto de estudio y la revisión del estado del arte sobre el tema presentado. Además, se presentan los objetivos generales y específicos, así como la justificación de la pertinencia y la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrollará el marco teórico. Para ello, se empezará describiendo la tipología de la innovación, haciendo énfasis en la innovación de tipo organizacional, se presenta la estrategia de innovación y se termina con los modelos de esta. Asimismo, se examinan los factores más influyentes en la innovación organizacional en las empresas comercializadoras. Luego, se presentan los factores internos más influyentes para este tipo de empresas, los cuales son problemas técnicos, capacidad de absorción de los mercados y cualificación y gestión de la innovación. Por último, se identifican estudios empíricos del objeto de estudio, aplicados a empresas comercializadoras o similares.

Finalmente, en el tercer capítulo, se presenta el marco contextual para las grandes comercializadoras ferreteras en el Perú, para lo cual, primero se describe las tendencias del rubro ferretero y bricolaje en el mundo, Latinoamérica y Perú. Asimismo, se identifican los factores contextuales más importantes para la innovación organizacional en el rubro, los cuales son la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. Por último, se caracteriza a las grandes empresas comercializadoras ferreteras y se presentan como competidores a las grandes superficies o homecenters y a las ferreterías minoristas o de barrio. Además, se identifican a los cuatro grandes clientes de este tipo de empresas: el Estado, las constructoras, ferreterías minoristas y consumidores finales. Adicionalmente, se reconoció a la informalidad y la falta de inversión en la capacitación a los colaboradores como característica del rubro. Este tercer capítulo concluye presentando los factores internos y externos que más influyen en las empresas comercializadoras del rubro ferretero, a través de una Figura, considerando el modelo elegido en el capítulo dos. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación y las rutas futuras de investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La innovación es un término muy amplio, el Manual de Oslo lo define como la introducción de un producto, proceso, método de comercialización o de organización, nuevo o mejorado (OCDE, 2005). La definición del Manual presenta a los tipos de innovación que existen; sin embargo, para definir este concepto se utilizará una definición más amplia que servirá de base para la presente investigación, esta es conceptualizada de la siguiente manera:

[la innovación] es el proceso a través del cual una empresa mejora o crea nuevos productos, procesos, formas de comercializar y de realizar cambios organizativos, para adaptarse al entorno, respetando al medio ambiente, a la sociedad, y, sobre todo, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que le permitan asegurar su supervivencia. (Seclén, 2014, p. 152)

La innovación ha sido clasificada de distintas maneras, pero, para efectos de esta tesis, se utilizará como referencia la clasificación que plantea el Manual de Oslo, pues es el libro más consultado en temas de innovación. Es así que se clasifica a la innovación en cuatro tipos: procesos, producto, marketing y organizacional. Se engloba en el concepto de innovación tecnológica a los dos primeros e innovación no tecnológica, a los dos últimos (OCDE, 2005).

Este capítulo se divide en cuatro secciones. En la primera, se comenzará con el planteamiento del problema, para el cual se introducirán algunos elementos teóricos y conceptuales básicos sobre la innovación y, específicamente, la innovación organizacional, para luego buscar entender el contexto actual de esta en las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú, con el fin de delimitar el problema central que se identifica y motiva el desarrollo de esta investigación. Luego, en la segunda sección, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, en la tercera sección, se desarrollará la justificación de la investigación. Por último, en la cuarta sección, se desarrolla la viabilidad del presente trabajo.

1. Planteamiento del problema de investigación

En la presente sección, se abordará el planteamiento del problema de la investigación. Para ello, primero se examinarán los conceptos básicos de la innovación en términos generales y la innovación organizacional como uno de los tipos de innovación que existen, además de ello, se presentarán los factores que más influyen en la gestión de la innovación, así como los modelos contemporáneos que describen el proceso de innovación y su gestión. Todo esto se obtendrá a partir de la revisión extensa de literatura.

Posteriormente, se abordará el contexto de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú, se buscará entender su dinámica, para luego explicar los factores contextuales que influyen en la gestión de la innovación organizacional en este rubro, tomando

en consideración el modelo de innovación elegido.

1.1. Caracterización de la innovación organizacional

La innovación, tradicionalmente, ha sido considerada como la implementación de mejoras tecnológicas en las organizaciones; sin embargo, Schumpeter (1934), en sus estudios seminales, consideraba como innovación a las mejoras organizacionales dentro de la empresa, mientras que el Manual de Oslo (OCDE, 2005) reconoce a la innovación no tecnológica recién en su tercera edición del 2005. A continuación, se describen los tipos de innovación.

Según el Manual de Oslo (OCDE, 2018), la innovación por producto es aquella que presenta cambios en las características de los productos o servicios, los cuales pueden ser radicales o incrementales. La innovación por proceso se refiere a cambios en los métodos de producción o distribución. Por otro lado, la innovación organizacional se refiere a la aplicación de nuevos métodos organizativos a las prácticas empresariales, a la organización del trabajo o las relaciones externas de la empresa. Las innovaciones comerciales comprenden la puesta en marcha de nuevos métodos comerciales y pueden suponer cambios en el diseño y presentación del producto. Las dos primeras son innovaciones tecnológicas y las dos últimas son no tecnológicas. A continuación, se desarrollará detalladamente la innovación organizacional, la cual es el objeto de estudio de la presente investigación.

Según Seclén (2017), el Manual de Oslo amplió su tipología de innovación en la que consideró a la innovación organizacional tomando la visión original de Schumpeter, la cual engloba la introducción de nuevas formas de administración, que se refiere a estrategias no directamente relacionadas con la innovación tecnológica, y pertenece más bien a políticas de reclutamiento, asignación de recursos, estructuración de tareas, autoridad y recompensas.

En el presente trabajo, se busca estudiar la innovación organizacional, la cual es definida por el Manual de Oslo (OCDE, 2005) como la introducción de un método, no antes utilizado en la empresa, para organizarla con el fin de obtener una mejora a nivel de resultados, reducción de costos o satisfacción laboral, que apunta a ser aplicado en las prácticas del negocio o el entorno de la organización. Al implementar la innovación organizacional, se busca mejorar el aprendizaje y unificar los conocimientos y cultura de la organización.

Según Lam (2005), la innovación organizacional también puede entenderse como una precondition para cualquier tipo de innovación en las organizaciones. Esta se define, de una manera similar al Manual previamente mencionado, como la implementación de los cambios que estén orientados a la mejora de los procesos en las organizaciones. Estos cambios pueden manifestarse como la adopción de una idea o conducta nueva que se aplique a la organización

para mejorar su desempeño y rentabilidad (Daft, 1978; Damanpour y Evan, 1984; Birkinshaw et al, 2008, citados en Afcha, 2011). Además de esto, Mezas y Glynn (1993) definen a este tipo de innovación como un cambio organizacional relevante, que no se lleva a cabo con frecuencia y que escapa de la rutina de la empresa que la aplica.

Asimismo, Bilderbeek, Hertog, Marklund y Miles (1998) presenta el *Modelo dimensional de la innovación organizacional*, en el que desarrollan los tipos que se desprenden de esta, los cuales son el concepto de nuevo servicio, nueva interfaz con el cliente, nuevo sistema de provisión del servicio y opciones tecnológicas. Estos tipos de innovación organizacional se pueden combinar y cabe señalar que no siempre se da el último tipo.

Respecto a los modelos contemporáneos de la innovación, se presenta al *Modelo Cotec*, *Stage Gate*, *Aenor* y al *Modelo de la Gestión Integral de Productos*. Estos modelos buscan definir el proceso de la gestión de la innovación; sin embargo, al ser el sujeto de estudio las empresas comercializadoras, se buscó un modelo de innovación que se especialice en este rubro, en este caso, el sector servicios. Es así que, en la presente tesina, se desarrollará el *Modelo de las Siete Dimensiones* o también llamado 7D's, que hacen referencia al liderazgo, planificación estratégica, competencias de recursos humanos, organización, satisfacción del cliente y responsabilidad social. Este modelo fue desarrollado por Arzola y Mejías (2007) y será desarrollado en el capítulo dos.

Por último, respecto a los factores que influyen en la innovación, se tiene lo señalado por el Manual de Oslo (OCDE, 2005), donde se mencionan los factores económicos, empresariales e institucionales. Además de esto, Dornberger, Suvelza & Bernal (2012, citado en Ponce y Zevallos, 2017) señalan dos tipos de condiciones para la innovación: del entorno y del empresario. Sin embargo, se tomará lo señalado por Jacob, Tintoré y Torres (2001), quienes definen cinco barreras a la innovación en el sector servicios: barreras legales y burocráticas, restricciones financieras, problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación, de las cuales, la presente investigación se centrará en las tres últimas, debido a razones que serán presentadas en el capítulo dos.

En la presente sección, se buscó definir el concepto de innovación que se utilizará en el presente trabajo de investigación y señalar la tipología, modelos y barreras que existen, para luego aterrizar estos conceptos en la innovación organizacional en el sector servicios. Después de haber presentado dicha información, se identificó un modelo que se ajuste a este, el cual es el modelo de las 7D's, asimismo, respecto a los factores más influyentes, se tomará como base los propuestos por Jacob et al. (2001).

1.2.La dinámica de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú y la innovación organizacional

Esta sección presentará las tendencias más importantes para el rubro ferretero en el mundo, Latinoamérica y el Perú. A partir de la información recolectada, se concluirá señalando los factores contextuales más importantes para este rubro. Asimismo, se presentará el perfil del rubro de manera más detallada.

Respecto a las tendencias del rubro ferretero en el mundo, se ha presentado como patrón la búsqueda de productos sostenibles con el medio ambiente, la digitalización en los puntos de venta y la profesionalización de los trabajadores de empresas del rubro, pues son considerados como asesores antes que vendedores (Fernández, 2020). Estas tendencias serán expuestas con mayor detalle en el capítulo tres.

Según la Revista Fierros (2019), los productos de las ferreterías se clasifican en once categorías: aceros, metales, hierro y aluminio; pisos y cerámica; pinturas y químicos; grifería; herramientas eléctricas; construcción liviana; tornillería y fijación; servicios ferreteros; sistemas de iluminación y eléctrico; tecnología y domótica; y agro. Además, se presenta el producto más común en estas categorías y los productos en tendencia. Estos últimos resaltan por su practicidad y sostenibilidad.

Los canales de comercialización de los productos ferreteros se encuentran divididos en moderno y tradicional. Cabe precisar que, hasta la fecha, el canal moderno no ha podido superar la participación que tiene el tradicional como señaló Yadira Kawasaki, gerente de desarrollo de negocios, a Perú Retail (2018a). Sin embargo, se presenta como un desafío la gestión que tienen las ferreterías de barrio o minoristas, las cuales se caracterizan por su bajo nivel de profesionalización, superficies pequeñas y rentabilidad decreciente, debido a la estrategia que se utiliza en este rubro, la cual es el liderazgo en costos (Fernández, 2020).

El rubro presenta características propias, que, para identificarlas, se utilizarán dos herramientas que ayudarán a comprenderlo, las cuales serán desarrolladas en el último capítulo. El primero es el análisis Pestel, en el cual resalta los factores económicos, sociales y tecnológicos. Respecto al primero, la inestabilidad económica en el mundo provoca que el comercio internacional del que es partícipe este rubro se vuelva inestable, perjudicando a los importadores, quienes trasladan el aumento del precio al cliente final (Orgaz, 2019). Este factor económico afecta al social, debido a la pandemia por la que el mundo está atravesando, los ingresos de las personas se han visto afectados, lo cual repercute en la demanda de productos ferreteros (Cepal, 2020). El tercer factor afecta al rubro, pues se cuenta con clientes que buscan productos ferreteros

cada vez más tecnológicos (Revista Fierros, 2019).

El segundo será el análisis Porter, en el cual resalta la rivalidad de los competidores, debido a la presencia de un gran número de empresas que pertenecen a este rubro en sus diferentes formatos. Asimismo, resalta la amenaza de entrada de nuevos competidores, debido a las bajas barreras de entrada económicas y legales, así como la presencia de formatos nuevos e innovadores (Fernández, 2020). Ambos análisis se presentarán en el capítulo tres.

Luego de analizar el contexto que afecta al rubro ferretero, se describirán los factores contextuales más importantes, los cuales son la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. Se identificó como principales competidores a las grandes superficies o bricolaje y las ferreterías de barrio o minoristas. Esto se explicará con mayor detalle en el último capítulo.

Asimismo, se realiza una caracterización de las grandes comercializadoras ferreteras, en la que se estudiarán los lugares donde estos están presentes, la forma de comercialización, sus clientes, el ciclo de efectivo, para luego sintetizar en el análisis Amofhit, para lo cual se utilizará, principalmente, el Reporte Sectorial del Sector Ferretero realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá (2010). Además, se presentarán las buenas prácticas presentes en el rubro, para lo cual, se utilizará la publicación hecha por EY en el 2019, en donde se premian a los líderes empresariales. En términos tributarios, las grandes empresas, según la Sunat (2020), son aquellas que presentan ventas mayores a 2,300 UIT.

En síntesis, en esta sección, se buscó presentar los factores contextuales más importantes del rubro, los cuales se analizarán mediante las herramientas Pestel y Porter en el capítulo tres, aquí se concluye señalando que los factores más importantes son la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos y se identifica como principales competidores a las grandes superficies o bricolaje y las ferreterías de barrio o minoristas.

1.3. Revisión del estado del arte y delimitación teórica

En lo que respecta a definición de la innovación, se tomará como referencia a Seclén, 2017) y, respecto a la tipología de la innovación y su clasificación interna, se tomará como referencia al Manual de Oslo, desarrollado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en el año 2005, la cual es referente en temas de innovación. A continuación, se mencionan las referencias a utilizar para la determinación del modelo, los factores y el avance de las investigaciones empíricas respecto al tema.

Entre los últimos estudios que se realizaron sobre la innovación no tecnológica, el estudio elaborado por Seclén (2017) sobre las diferencias entre los conceptos de la Gestión de la I+D,

Gestión de la Innovación e Innovación organizacional se limita a la parte teórica, no se analizan los factores que influyen para que estos se apliquen. Sin embargo, Dornberger, Suvelza & Bernal (2012) presentan los factores del entorno y del empresario, que influyen en el proceso innovador. Dentro del primero, se encuentran la interacción permanente con clientes/proveedores/otros y el buen entorno organizacional. Dentro del segundo, la capacidad de absorción, orientación al aprendizaje, disciplina y la tolerancia al fracaso. Asimismo, el Manual de Oslo (2005) presenta tres factores que influyen en la innovación: económicos, empresariales e institucionales. Por último, se presentan las barreras para la innovación en el sector de servicios propuesta por Jacob et al. (2001), quienes señalan que estas son cinco: barreras legales y burocráticas, restricciones financieras, problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados y la cualificación y gestión de la innovación. Cada uno de los factores propuestos por los diferentes autores serán analizados en el capítulo dos.

Existen diferentes modelos de gestión del proceso de innovación como el *Modelo Aenor*, *Cotec*, *Stage Gate* y el de la *Gestión Integral de Productos*. Estos modelos se centran en la innovación de productos y procesos, es por eso que, en la presente investigación, se utilizará el *Modelo de las 7D's* propuesto por Arzola y Mejías (2007), el cual se especializa en la innovación organizacional en el sector servicios.

Respecto de las investigaciones empíricas que hayan desarrollado el *Modelo de las 7D's*, se cuenta con las investigaciones de La Madriz y Parra (2016) y Herrera e Hidalgo, (2019), las que presentan como sujeto de estudio a empresas de servicios, en las que resaltan las competencias de los recursos humanos y la satisfacción del cliente, dos de las dimensiones propuestas por Arzola y Mejías (2007). Con relación al objeto y sujeto de estudio, que son las grandes comercializadoras ferreteras en el Perú, no se han encontrado estudios o investigaciones previas que analicen esta relación de forma específica. Sin embargo, se cuenta con estudios empíricos sobre este tipo de negocio que, a pesar de poseer otro objeto de estudio, las conclusiones a las que se llegaron en dichos trabajos serán de utilidad para extraer hallazgos principales que van acorde a la presente investigación. Por un lado, Sánchez (2017) encuentra que la comercializadora ferretera en cuestión carecía de diversos aspectos en torno a la planificación estratégica, como el diseño organizacional, el planteamiento de objetivos, la misión y visión, entre otros. Por otro lado, la tesis de Céspedes, Echevarría, Fernández y Véliz (2017) caracteriza al rubro ferretero a través del desarrollo de las Cinco Fuerzas de Porter, en donde destacan las bajas barreras de entrada y la alta rivalidad de los competidores, tanto en el sector formal, como el informal. Por último, Usco (2014), quien, a través de un análisis cualitativo, caracteriza a las ferreterías en Huancayo y brinda datos de las cualidades que los clientes valoran en este rubro, las cuales son los precios bajos, regalos, promociones y la buena atención. Estas investigaciones serán analizadas con mayor

detalle en el capítulo dos para la construcción del marco teórico correspondiente.

De acuerdo con las revisiones bibliográficas realizadas para la presente investigación, los estudios en ferreterías se enfocan en realizar un planeamiento estratégico que resulta en mejoras organizacionales, a través de la implementación de herramientas para el diagnóstico y para llevar a cabo el seguimiento de los objetivos planteados. Estos estudios realizan el análisis estratégico y describen su implementación, pero no buscan realizar una innovación, necesariamente. Por ello, se considera relevante examinar los factores que influyen en la implementación de la innovación organizacional en empresas de este rubro, ya que esto proporciona maneras de innovar en estas organizaciones, que cada vez se enfrentan a un contexto más competitivo.

En síntesis, se analizará el *Modelo de las 7D's* propuesto por Arzola y Mejías (2007), el cual se caracteriza por gestionar la innovación en el sector servicios. Los factores que influyen en la innovación son clasificados con distintos nombres por los autores; sin embargo, guardan relación entre ellos. En la presente tesina, se buscará desarrollar los factores que presentan Jacob et al. (2001), por estar enfocados para empresas del sector de servicios. Debido a la escasez de investigaciones que se ocupan de la innovación organizacional relacionada con las grandes comercializadoras ferreteras, se plantea la pertinencia de construir un marco teórico más especializado, que permita analizar la interrelación entre las ferreterías en el Perú y la innovación no tecnológica de tipo organizacional. Este abordaje requiere de un análisis de la innovación organizacional y la caracterización de las grandes comercializadoras ferreteras en el Perú, los cuales darán origen a los objetivos de la presente investigación.

2. Objetivos

Para entender el propósito de la presente investigación, se planteó un objetivo general y seis objetivos específicos. El objetivo general es determinar los factores más influyentes en la gestión de la innovación organizacional de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú.

Sobre esa base, se plantean tres objetivos teóricos:

1. Describir la tipología, estrategia y modelos de la gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras
2. Examinar los factores más influyentes en la innovación organizacional en las empresas comercializadoras
3. Identificar estudios empíricos de gestión de la innovación organizacional en empresas

comercializadoras o similares en el Perú

Adicionalmente, se plantean tres objetivos contextuales:

1. Describir las tendencias del rubro ferretero y de bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú
2. Identificar los factores contextuales más influyentes en la innovación organizacional en grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú
3. Caracterizar a las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú

3. Justificación

Fagenberg y Nelson (2005 citado en Pino, Felzensztein, Zwerg-Villegas y Arias-Bolzmán, 2016) mencionan que la innovación no tecnológica es la que menos recursos económicos requiere y, tal como comentan Trott, Gilbert y Ghemawar (1993 citado en Chaston & Scott, 2012), la innovación ayudará a que las empresas se recuperen con prontitud y de mejor manera ante las crisis económicas.

En ese sentido, se propone que la investigación brinde aportes a las ciencias de la gestión en cuanto al estudio de la innovación organizacional y los factores que influyen en esta en el rubro ferretero y así, generar utilidad para las organizaciones de este rubro, pues, como se verá más adelante, diversos estudios empíricos presentan conclusiones con respecto a la deficiencia en el área de planeamiento estratégico y cómo esta repercute en toda la firma.

Dentro de los aportes a las ciencias de la gestión, según Zawislac, Tello-Gamarra, Fracasso y Castellanos (2017), innovar en el aspecto no tecnológico brinda nuevas oportunidades para expandir los conocimientos empíricos y teóricos al campo de la innovación, por lo cual, el fin del presente trabajo es promover el estudio de este tipo de innovación y la generación de nuevos trabajos académicos sobre este tema en el futuro, pues la mayoría de estos se centran en la parte tecnológica de la innovación, dejando de lado la no tecnológica.

Dentro de la utilidad de esta tesina, se estima que el trabajar con este tipo de innovación no tecnológica será de gran provecho para las grandes comercializadoras ferreteras. Esto se debe a que la innovación organizacional ayudará a propiciar nuevos métodos organizativos, tal como lo señala el Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Finalmente, frente a la propagación mundial del COVID-19, la innovación no tecnológica vendría a ser la solución más accesible y necesaria para las organizaciones, puesto que se

encuentran en la necesidad de realizar cambios y mejoras, debido al nuevo entorno al que se enfrentan.

4. Metodología

La estrategia metodológica para la presente tesina se centra en la revisión, sistematización y contraste de fuentes secundarias, como reportes sectoriales y literatura teórica, también, pero en menor medida, fuentes primarias, como entrevistas a expertos académicos y del sector. A modo de orientación para seguir todo el proceso, se utilizó la guía metodológica de Fernández y Del Valle (2016), ya que proporcionan información sobre cómo iniciar en la investigación académica, además de proponer rutas que deben seguir los investigadores de acuerdo al enfoque de los trabajos académicos.

Para la búsqueda de fuentes, se utilizó al repositorio abierto, Google Académico para hacer la búsqueda de fuentes teóricas, y para las fuentes contextuales se utilizó a las páginas oficiales de los organismos públicos. Para la búsqueda, se utilizaron palabras claves como innovación, ferretería, innovación organizacional y planeamiento estratégico, empresa de servicios, innovaciones no tecnológicas, Modelo de las 7d 's, siete dimensiones, Perú, factores, barreras, gestión, entre otras. Se realizaron búsquedas en inglés con respecto al marco teórico, pues mucha información sobre el tema se encuentra en ese idioma. Durante los primeros dos meses de la investigación, se utilizó la plataforma *Harzing's Publish or Perish* para buscar fuentes en torno al marco teórico, donde aparecía un gran número de resultados, por lo que se seleccionaron para revisar los primeros cien documentos, ordenados de mayor a menor citas dentro de estos, luego se compararon los títulos de los resultados con lo que se quería buscar y se revisaba 10 aproximadamente en cada búsqueda.

Se entrevistó a expertos en innovación como Dr. Jean Pierre Seclen, Mg. Jorge Mendoza, Mg. María de Fátima Ponce, el Dr. Mario Pasco Dala Porta y como experto del sector se entrevistó al Ing. Edgar Pérez Quispe, gerente general de Distribuidora Ferretería Rosario S.A.C. (Ver Anexo A)

Además, se cuentan con herramientas para la elaboración de los reportes bibliométricos, como Scopus, la cual posibilita un mejor conocimiento de las referencias bibliográficas que se utilizarán, así como su relevancia. En los Anexos del B al E se presentan los reportes de Arzola y Mejías (2007), Jacob et al. (2001), OCDE (2005) y Seclén (2017). Para la elección del modelo teórico de la presente tesina, se realizó una revisión de distintos modelos que abarcan el análisis de la innovación; sin embargo, se eligió el *Modelo de las 7D's*, debido a que está especializado en empresas de servicios, sector dentro del cual se encuentra el sujeto de estudio. Todas las fuentes

fueron citadas correctamente, mientras que, a los entrevistados, se les comunicó que el fin de estas reuniones eran estrictamente académico.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo busca desarrollar de manera detallada los objetivos teóricos planteados en el capítulo anterior, los cuales son describir la tipología, estrategia y modelos de la gestión de la innovación organizacional en las grandes empresas comercializadoras, examinar los factores más influyentes en la innovación organizacional de estas e identificar estudios empíricos de gestión de la innovación organizacional en grandes empresas comercializadoras en el Perú.

1. Gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras

La innovación ha sido definida por distintos autores, ver Anexo F. Sin embargo, en la presente tesina, se utilizarán dos referentes: el Manual de Oslo (OCDE, 2005), en donde se define a la innovación como factor crucial para el crecimiento de la producción y la productividad, asimismo, como un proceso continuo, sistemático y complejo, y a Seclén (2017), quien añade a esta definición, el respeto al medio ambiente y a la sociedad para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La innovación ha sido clasificada por el Manual de Oslo (OCDE, 2005) en tecnológica y no tecnológica. Dentro de la innovación tecnológica, se tiene a la innovación por producto o servicios y por procesos. La primera se lleva a cabo cuando las organizaciones introducen un producto o servicio nuevo (se diferencia de los que ya posee la organización) o mejorado (con respecto a materiales, componentes u otras características que buscan alcanzar un mejor desempeño), aplicando conocimientos tecnológicos, mientras que la segunda sucede cuando se introduce un método de producción o distribución, al igual que el tipo anterior, nuevo o con mejoras, que tiene como objetivo disminuir costos, aumentar la calidad, producir o distribuir sus productos. En empresas de servicios, este tipo de innovación apunta a mejorar la creación o producción de estos.

Por otro lado, dentro de la innovación no tecnológica, se encuentran la innovación organizacional y de marketing. La primera se centra en aplicar un nuevo método organizativo que se amolde al *core* del negocio, a la manera en la que la firma está organizada y a su entorno. Cuando se aplica la innovación organizacional, se busca mejorar los resultados de la compañía, la satisfacción laboral, reducir costos, entre otros beneficios. Finalmente, la innovación de marketing se lleva a cabo cuando se introduce una nueva manera de comercializar, posicionar, presentar o promocionar los productos, para lograr satisfacer a los clientes, incursionar en nuevos mercados o reposicionar un producto para poder incrementar sus niveles de ventas. Estos cambios son aplicados en cómo se presentan los productos de la empresa y no en las características propias de estos.

Como ya se mencionó, en la presente tesina, se desarrollará la innovación organizacional, la cual se alinea con el sujeto de estudio de esta investigación, ya que estas empresas no suelen innovar en tecnología debido a sus altos costos, por lo que la innovación organizacional vendría a ser el tipo de innovación adecuado para estas. Asimismo, diferentes autores han notado la falta de investigación sobre la innovación organizacional a pesar de que reconocen el valor agregado que genera en la empresa (Seclén, 2017).

En 2017, Seclén señala que la innovación, tradicionalmente, ha sido considerada como innovación del tipo tecnológico; sin embargo, en 1934, Schumpeter ya consideraba a la innovación organizacional como un tipo de innovación; además, esta ha sido considerada como tal en la tercera versión del Manual de Oslo en el 2005. Este Manual menciona también tres diferentes maneras de innovar organizacionalmente, que serán presentadas en la Tabla 1.

Tabla 1: Formas de innovar organizacionalmente según el Manual de Oslo

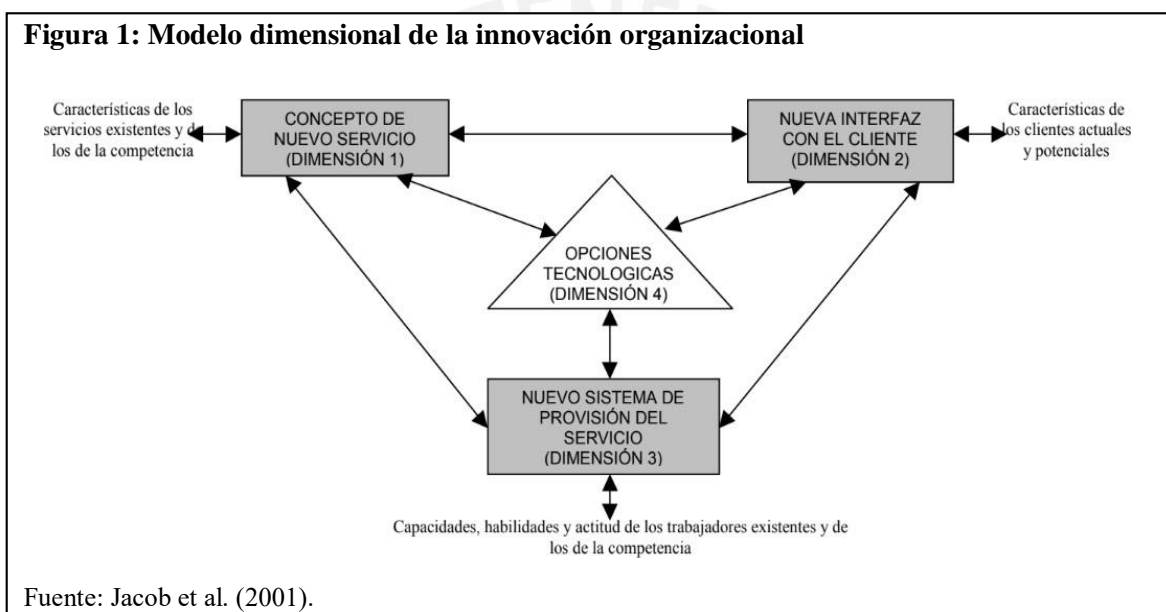
Formas de innovar organizacionalmente	Definición y forma de manifestación
Prácticas empresariales	Implementación de nuevos sistemas que permitan organizar rutinas, procedimiento de trabajo y gestión del conocimiento. Además, generar prácticas para el desarrollo y retención de los empleados.
Organización del trabajo	Se basa en llevar a cabo nuevos métodos de asignación de responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones y para la distribución del trabajo entre las diferentes actividades de la organización, lo cual puede generar reestructuración de estas.
Relaciones externas de la empresa	Refiere a organizar las relaciones con organizaciones públicas o privadas, a través de formas de colaboración, integración, subcontratación o externalización por primera vez de actividades propias de la cadena de suministro y la selección de personal.

Adaptado de OCDE (2005).

Asimismo, Bilderbeek et al. (1998) desarrolla el *Modelo Dimensional de la Innovación Organizacional*, el cual se puede entender como la tipología de este tipo de innovación. Son cuatro las dimensiones que desarrolla. La dimensión 1, concepto de nuevo servicio, se puede mostrar fácilmente, normalmente implica una innovación tecnológica, pero también mejoras

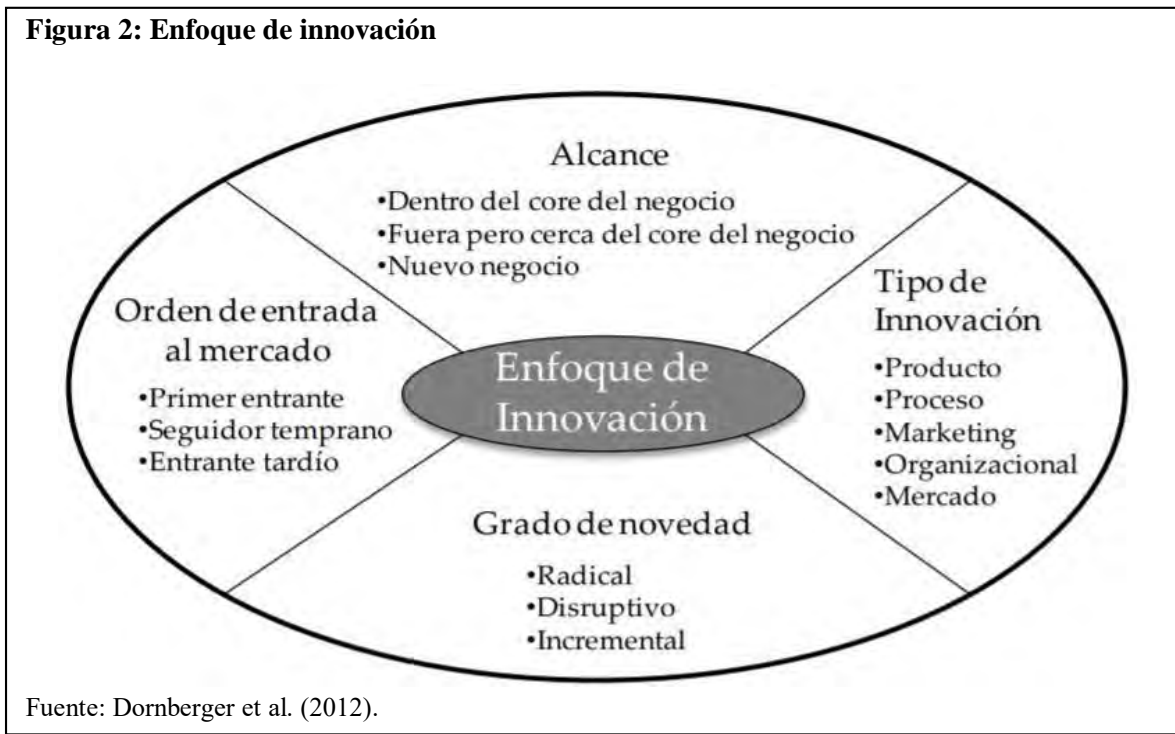
organizativas, como brindar un servicio adicional al que ya se tenía previsto o mejorar la cadena de suministro. Entonces, se puede entender esta dimensión como una mejora de un servicio brindado o la generación de uno nuevo. La dimensión 2, nueva interfaz con el cliente, se refiere a las innovaciones centradas en la comunicación con los clientes. Un ejemplo de esto es la introducción de tecnología, o la implementación de telemarketing. La dimensión 3, nuevo sistema de provisión del servicio, se centra en generar una mejor relación entre el cliente y el proveedor en la entrega y distribución de productos, para lo cual, se puede introducir el comercio electrónico, por ejemplo. Por último, la dimensión 4, opciones tecnológicas, se basa en la implementación de las mismas; sin embargo, no siempre sucede, pues este rubro tiene como característica las innovaciones organizacionales. A modo de resumen, a continuación, se presenta la Figura 1.

Figura 1: Modelo dimensional de la innovación organizacional



Respecto a la estrategia de innovación, según Dornberger et al. (2012), el diseño de esta se compone por el enfoque y las estrategias de la innovación. El primero responde a la pregunta “dónde se quiere jugar”, la cual está compuesta por cuatro dimensiones: alcance, tipo de innovación, grado de novedad y orden de entrada al mercado, este es presentado en la Figura 2.

Figura 2: Enfoque de innovación



Fuente: Dornberger et al. (2012).

La segunda responde a las estrategias de innovación, las cuales son las capacidades requeridas para alcanzar los resultados. Este desarrolla siete ejes que tienen que ser tomados en consideración: procesos, cultura, estructura, cooperación externa, plataforma de conocimiento, infraestructura y asignación de recursos, los cuales se desarrollan en el Anexo G.

A continuación, se presenta la descripción elaborada por Seclén y Barrutia (2019) sobre los modelos de innovación contemporáneos, para luego desarrollar el *Modelo de las 7'Ds*, propuesto por Arzola y Mejías (2007), el cual se profundizará en la presente tesina. Los modelos contemporáneos de la innovación son cuatro: *Cotec*, *Aenor*, *Stage Gate* y el *Modelo de la Gestión Integral de Productos*.

El *Modelo Cotec* es un modelo que define a la innovación en un sentido amplio, pues la entiende como tecnológica y no tecnológica. Este modelo tiene cinco funciones: vigilar, focalizar, capacitar, implantar y aprender. El vigilar es buscar señales dentro y fuera para saber dónde se podría innovar. Focalizar es poner atención y esfuerzos en una estrategia para mejorar el negocio o resolución de un problema. Capacitar es dotar de recursos a la estrategia y preparar lo necesario para que la solución innovadora funcione. Implantar es llevar a cabo la innovación siguiendo las fases de su desarrollo. Por último, aprender es reflexionar sobre la experiencia del éxito o fracaso.

El *Modelo Aenor* divide al proceso de innovación en tres fases. La primera es la generación de ideas, que proceden de la realización combinada de una serie de actividades como son la vigilancia tecnológica, la previsión tecnológica, el uso de técnicas creativas y el análisis interno y externo. La segunda es la evaluación de oportunidades y selección de proyectos, que

conlleva una evaluación de la viabilidad técnica, económica y la formulación de proyectos. La tercera es el desarrollo de proyectos de innovación. Esta última fase contiene, a su vez, una serie de etapas: (a) invención/diseño básico, (b) diseño detallado y prueba piloto, (c) rediseño, demostración y producción y (d) comercialización. Este proceso se realiza para proyectos tecnológicos y admite innovaciones por technology-push y demand-pull. La primera busca aplicar nuevas tecnologías, mientras que la segunda busca detectar una nueva oportunidad en el mercado.

El *Modelo Stage Gate* presenta una guía desde la aparición de una idea de un producto hasta su lanzamiento al mercado. Consta de seis etapas: generación de ideas, alcance, construcción del business case, desarrollo, validación y testeo, y el lanzamiento. La generación de ideas, la cual nace a partir del análisis de las necesidades del consumidor, busca analizar la potencialidad de las ideas planteadas. El alcance incluye un análisis superficial, técnico y financiero. La construcción del business case es la definición del producto en el que se va a invertir antes de seguir asignando más recursos. El desarrollo se trata de realizar el prototipo del producto. La validación y testeo buscan probar al producto frente al cliente. Mientras que el último, el lanzamiento, se centra en concretar el plan de operaciones y marketing.

El *Modelo de Gestión Integral de Innovación de Productos* busca desarrollar un nuevo producto. Este consta de siete etapas: estrategia de innovación, la idea de producto, la conceptualización del producto, desarrollo del producto, testeo y validación, lanzamiento y, finalmente, seguimiento y control. La primera etapa señala la importancia de contar con una estrategia que integre a todas las áreas de la empresa y le permita controlar y evaluar los procesos de esta. La segunda busca generar y recolectar ideas provenientes de actores internos y externos. En la tercera etapa, luego de llevarse a cabo una lluvia de ideas, se busca seleccionar el concepto de producto y, a través de un feedback constante, mejorar este concepto, también se busca analizar los riesgos que podría presentar este concepto en un futuro de la mano de stakeholders que podría influir en la decisión. Luego, en la etapa de desarrollo de producto, se busca elaborar un prototipo del concepto desarrollado para, de esta manera, validar el potencial del producto a través de diferentes pruebas. La fase de testeo y validación busca eliminar cualquier probabilidad de fracaso, a través de pruebas en campo. El lanzamiento del producto es considerado como la prueba ácida, pues es aquí que se pone a prueba si el producto funciona o no. Por último, se busca realizar un seguimiento y control a la introducción del producto.

En conclusión, el *Modelo Aenor* se utiliza para la innovación tecnológica, mientras que el *Modelo Stage Gate* y *Modelo de Gestión Integral de Productos* se enfocan en la creación de estos. A pesar de que el *Modelo Cotec* tiene como premisa el concepto de la innovación en el sentido amplio, no brinda las herramientas necesarias para la gestión de la innovación en el sector

servicios. Es por eso que a continuación, se presentarán los sectores en los que se divide el sector servicios para luego presentar el proceso y el modelo de la innovación organizacional especializado en este sector.

Pavitt (1984) señala que el sector servicios se divide en cuatro. El primero es el sector dominado por proveedores, en el cual las empresas no generan una innovación interna, pues todo tipo de innovación está en los productos que comercializan. La ventaja competitiva se crea a base de precios bajos y la habilidad de la mano de obra. El segundo es el sector de productores a gran escala, el cual se dedica a producir en grandes cantidades y cuentan con productos estandarizados, ya que buscan reducir sus costos. El tercero es el sector de proveedores especializados, estas son empresas que brindan servicios especializados a sus clientes, su innovación depende de lo solicitado por proveedores y clientes. Por último, en el sector de base científica, se encuentran aquellas empresas que buscan nuevos descubrimientos, tales como las farmacéuticas o empresas de telecomunicaciones.

Debido a lo expuesto, el rubro ferretero pertenece al primer sector, dominado por proveedores, pues se dedica a comercializar productos. Asimismo, es característica en este sector la estandarización de los productos, lo que conlleva a buscar tener los precios más bajos y empoderar a la mano de obra para que sea más productiva.

Según Sundho (1998), el proceso de la innovación en el sector servicios consta de tres fases: idea, desarrollo y protección. Dentro de la primera, se concibe y desarrolla la idea. Las ideas pueden surgir de los empleados o de los consumidores. Dentro de la segunda, se pone en práctica la innovación, se involucran actores internos como los trabajadores y actores externos como los consumidores, proveedores y consultores. En la tercera fase, se protege a la innovación para que esta no sea copiada por la competencia.

Arzola y Mejías (2007), luego del análisis de diferentes modelos de innovación, plantean el *Modelo de las 7D's* como herramienta para la medición de la gestión de la innovación en el sector servicios, en el cual se innova, principalmente, de manera organizacional. Las dimensiones del modelo son liderazgo, planificación estratégica, procesos, competencias de recursos humanos, organización, satisfacción del cliente y responsabilidad social, las cuales serán explicadas en la siguiente sección.

En suma, el presente apartado, a través de la revisión bibliográfica, buscó generar un marco teórico para la innovación organizacional, el cual servirá como base teórica en la presente tesina. El siguiente apartado presentará el *Modelo de las 7D's* que se utilizará para el desarrollo de esta investigación, tomando en consideración el rubro al cual pertenece el sujeto de estudio. Asimismo, se presentarán los factores más influyentes en la innovación organizacional para las

empresas comercializadoras en base al modelo elegido.

2. Factores de la innovación organizacional en las empresas comercializadoras

La presente sección tiene como objetivo presentar el modelo elegido para el sujeto de estudio y, en base a esto, presentar los factores más influyentes en la innovación como concepto general, para luego exponer a los más influyentes en el tipo organizacional.

Arzola y Mejías (2007) presentan un modelo de gestión de la innovación para el sector servicios, denominado también como las 7D's, el cual es el que más se adecúa para el objeto y sujeto de estudio, pues dentro del sector servicios, la innovación más recurrente es del tipo organizacional. En la siguiente Tabla 2, se describe cada una de las dimensiones presentadas por los autores y las variables para cada una de estas.

Tabla 2: Las Siete Dimensiones de gestión de la innovación en el sector servicios

Dimensiones del Modelo de las 7D's	Definición	Variables
Liderazgo	Capacidad de los líderes para convertir las estrategias en resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejercicio de autoridad ● Responsabilidades ● Motivación ● Toma de decisiones ● Mecanismo para fomentar la innovación ● Políticas
Planificación estratégica	Es el proceso que busca potenciar las habilidades internas de la empresa tomando en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno. Con esta dimensión, se garantiza la competitividad y crecimiento de las empresas.	Formulación de: <ul style="list-style-type: none"> ● Misión y visión ● Estrategias ● Mejoramiento continuo ● Recursos invertidos en la innovación ● Activos de propiedad intelectual ● Inversión en formación de personal ● Plan de desarrollo tecnológico

**Tabla 2: Las Siete Dimensiones de gestión de la innovación en el sector servicios
(continuación)**

<p>Procesos (Infraestructura)</p>	<p>Es la medición de la infraestructura tangible o intangible de los procesos prestados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnología utilizada ● Documentación ● Certificación ● Mejora continua ● Uso de la capacidad, entre otros
<p>Competencias de Recursos Humanos</p>	<p>Conocimientos, habilidades y formación del personal para brindar servicios de calidad en el momento oportuno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación ● Capacitación ● Participación en programas de mejoras e innovación ● Creatividad ● Trabajo en equipo ● Motivación ● Recompensas ● Sistema de gestión de RRHH ● Fuentes de aprendizaje tecnológico
<p>Organización</p>	<p>Es la medición de las mejoras organizativas dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organizativa ● Manuales ● Normas ● Procedimientos ● Sistemas de información ● Seguimiento y control ● Adecuado ambiente de trabajo ● Incorporación de mejoras de estos ítems en los últimos años

Tabla 2: Las Siete Dimensiones de gestión de la innovación en el sector servicios (continuación)

Satisfacción del cliente	Es la medición del grado de satisfacción del cliente, el cual se ve reflejado en dos aspectos: innovación en los servicios y la percepción del mismo del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipos de servicio ● Frecuencia de incorporación de nuevos servicios ● Percepción del cliente ● Satisfacción ● Necesidades ● Innovación ● Calidad de servicios ● Quejas y reclamos ● Interfaz, entre otros
Responsabilidad social	Es qué tan en cuenta se tiene a los stakeholders en las decisiones que tome la organización	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento en rentabilidad ● Continuidad en ofrecer nuevos productos y servicios ● Acciones para preservar el medio ambiente ● Acciones sociales que beneficien a la comunidad

Adaptado de Arzola y Mejías (2007).

Estas variables se pueden medir de dos maneras: del 1 al 5 o estableciendo un porcentaje de cumplimiento. Ambas son equivalentes, por lo que resulta indiferente escoger una u otra. En la primera manera, el 1 significa la inexistencia del cumplimiento del requisito de la variable evaluada, lo cual equivale al 0% de la segunda manera, mientras que el 5 significa que la empresa ejecuta continuamente esta variable y genera acciones de mejora, lo cual equivale al 100% del cumplimiento de la segunda manera de medir las variables.

Los autores finalizan señalando que en el sector servicios existen tres aspectos fundamentales que definen el éxito del negocio: la gestión, la máquina del servicio y los resultados en los grupos de interés. Dentro del primero, se encuentran las primeras dos dimensiones del modelo; dentro del segundo, las siguientes tres y dentro del último aspecto, las dos últimas. De

esta manera, Arzola y Mejías (2007) enfatizan la relevancia del modelo para el éxito de las organizaciones en el sector servicios.

Según Dornberger et al. (2012, citado en Ponce y Zevallos, 2017), son cinco las etapas del proceso innovador: identificar el problema u oportunidad, buscar información, gestionar y evaluar las ideas, valorar las opciones y ejecutar la propuesta. Asimismo, existen dos condiciones: del entorno y del empresario, para que este proceso se realice. A continuación, se presenta la Tabla 3, en donde se define a cada una de estas condiciones.

Tabla 3: Condiciones para la innovación

Condiciones	Tipos	Definición
Condiciones del entorno	Interacción permanente con clientes/proveedores/otros	Para que se conviertan en fuentes de información y contacto
	Buen entorno organizacional	Centrado en el trabajo en equipo
Condiciones del empresario	Capacidad de absorción	Habilidad para poder reconocer conocimiento interno y externo, para luego, convertirlo y aplicarlo con fines comerciales
	Orientación al aprendizaje	Voluntad de aprender constantemente
	Disciplina	Establecer acciones y prácticas para llevar a cabo acciones transversales al negocio.
	Tolerancia al fracaso	Permite aprender de los errores y emprender una tarea con el conocimiento anterior.

Adaptado de Ponce y Zevallos (2017).

De acuerdo a lo expuesto por Tushman y Nadler (1986), cuando se presentan a los factores que influyen en la promoción de la innovación en las organizaciones, el entorno es uno de los más mencionados. Esto debido a que es un factor externo que, al cambiar constantemente, impulsa a las empresas a realizar cambios que les permitan ser competentes en el mercado, así lo expusieron Barkema, Baum y Manix en el año 2002 (Yamakawa y Ostos, 2013). Asimismo, según el Manual de Oslo (OCDE, 2005), existen varios factores que obstaculizan la actividad innovadora, los cuales son los factores económicos, empresariales e institucionales, estos serán detallados en la Tabla 4.

Tabla 4: Factores que obstaculizan la actividad innovadora

Factores	Manifestaciones
Económicos	La escasez de la demanda afecta el desarrollo de nuevos productos.
Empresariales	Se necesitan habilidades para utilizar inteligentemente las fuentes externas o el conocimiento codificado, para lo cual, es necesario contar con personal calificado.
Institucionales	La legislación y regulación afectan el acceso a la información, los derechos de propiedad, las cargas impositivas y administrativas. Todas estas son importantes para las políticas de innovación.

Adaptado de OCDE (2005).

Luego de esto, se presentan las barreras para la innovación en el sector servicios, las cuales no difieren tanto de las barreras para las innovaciones en el sector manufacturero. Así, Jacob et al. (2001) señalan cinco barreras: legales y burocráticas, restricciones financieras, problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación. A continuación, en la Tabla 5, se define a cada una de estas barreras.

Tabla 5: Barreras para la innovación en el sector servicios

Barreras	Definición

Tabla 5: Barreras para la innovación en el sector servicios (continuación)

Legales y burocráticas	Los países no tienen instituciones que protegen a las innovaciones organizacionales, si bien existen organizaciones que protegen la innovación tecnológica, las innovaciones organizacionales se han visto dejadas de lado.
Restricciones financieras	Los bancos financian proyectos que aseguren un retorno inmediato, que en el caso de una innovación, desde un inicio se sabe que primero se tiene que pasar por todas las fases de la actividad innovadora, para luego aplicarla y aun así es posible que la solución no brinde resultados de forma inmediata y más aún en las innovaciones organizacionales, pues son muy difíciles de medir los resultados.
Problemas técnicos	Falta de conocimientos que las empresas tienen sobre las tecnologías y la falta de acceso a este por ser pequeñas empresas.
Capacidades de absorción de los mercados	Las empresas no aceptan consultorías, pues piensan que ellas mismas pueden mejorar sus problemas de gestión y no ven la complejidad de innovar organizacionalmente en empresas de servicios.
La cualificación y gestión de la innovación	Se refiere a la falta de personal calificado para liderar este tipo de procesos y a la gestión de la innovación en cuanto a ausencia de una cultura innovadora.

Adaptado de Jacob, Tintoré y Torres (2001).

Señala, a manera de conclusión, que las barreras que más se presentan son las legales o burocráticas y financieras. Sin embargo, como se verá más adelante, son las otras tres las que pueden ser controladas por las empresas a través de la innovación organizacional. A continuación, se presenta la Tabla 6, en la que se analizan las barreras principales de cada una de las dimensiones del *Modelo de las 7D's*.

Tabla 6: Barreras principales para el *Modelo de las 7D's*

Dimensiones del Modelo de las 7D's	Barreras principales
------------------------------------	----------------------

Tabla 6: Barreras principales para el *Modelo de las 7D's* (continuación)

<p>Liderazgo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cualificación y gestión de la innovación: si no se cuenta con el liderazgo de personas calificadas que conozcan a la organización y generen una cultura de innovación, el proceso de la gestión de la innovación se verá afectado, pues se necesita de la alta dirección para que los objetivos se concreten. 2. Capacidades de absorción de los mercados: si los líderes no son conscientes de la necesidad de un apoyo externo, como consultorías, mentorías, coaching, entre otros, debido a la creencia de que pueden generar innovación de manera aislada, la innovación se verá limitada a la perspectiva sesgada de unos pocos.
<p>Planificación estratégica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades de absorción de los mercados: si no se busca ayuda de consultoras o mentores que posean una mirada diferente sobre las oportunidades y amenazas de la empresa, la planificación estratégica se podría ver parcializada. 2. La cualificación y gestión de la innovación: si no se cuentan con trabajadores que conozcan el valor de la empresa, ni sus fortalezas y debilidades, la planificación estratégica se formulará de manera incompleta y no se propondrán estrategias acordes a esta.
<p>Procesos (Infraestructura)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones financieras: si la empresa no tiene acceso a financiamiento se vería limitada en cuanto a la inversión que se pueda hacer en la infraestructura de los procesos tangibles o intangibles. 2. Problemas técnicos: la falta de conocimiento tecnológico limitaría la implementación de nuevos sistemas de información necesarios para el negocio.
<p>Competencias de Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cualificación y gestión de la innovación: si el personal no tiene competencias requeridas por el rubro, no podrá participar de una manera adecuada en los programas de mejora e innovación, por lo que su motivación se vería deteriorada y perjudicaría los resultados del trabajo en equipo. 2. Capacidades de absorción de los mercados: si las empresas no tienen acceso a consultoras y mentorías, los trabajadores se verían limitados respecto al conocimiento del entorno que podría afectar a la empresa.

Tabla 6: Barreras principales para el Modelo de las 7D's (continuación)

<p>Organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas técnicos: la falta de acceso a la tecnología dificultará el seguimiento y control de los procesos, así como la implementación de sistemas de información. 2. Restricciones financieras: Si la empresa no cuenta con acceso a fuentes de financiamiento, no podría implementar sistemas de información, lo cual dificultaría el seguimiento, control y mejora continua de estos
<p>Satisfacción del cliente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cualificación y gestión de la innovación: si el trabajador no se encuentra capacitado sobre los objetivos de la empresa, no realizará bien su función, lo que se verá reflejado en quejas y reclamos de los clientes. 2. Capacidades de absorción de los mercados: si la empresa no busca generar innovaciones en los servicios con la ayuda de expertos, no habrá mejoras en el servicio brindado y la percepción del cliente será negativa.
<p>Responsabilidad social</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades de absorción de los mercados: se necesita apoyo de consultorías para que la organización pueda mapear a sus stakeholders y así poder actuar de manera consciente, pues sabrá qué decisiones tomar. 2. Legales y burocráticas: el Estado es un stakeholder importante que la empresa tiene que tomar en consideración, pues muchas de las medidas y disposiciones que esta emite afectan el crecimiento en la rentabilidad de esta y la continuidad de venta de los productos que la empresa comercializa o brinda.

Luego de haber analizado las barreras principales para cada una de las siete dimensiones, se llegó a la conclusión de que las restricciones financieras son las causantes principales de los problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación, pues se necesita de recursos económicos para acceder a conocimientos sobre las nuevas tecnologías e implementarlas, acceder a consultoría y contar con personal calificado. Sin embargo, esta restricción no será tomada en cuenta como un factor que influye en la innovación organizacional, pues se busca estudiar a las grandes comercializadoras ferreteras, las cuales suelen ser flexibles en sus inversiones cuando así lo requieren. Por otro lado, las barreras legales y burocráticas tampoco serán tomadas como factores que más influyen en la innovación organizacional, ya que no está a discreción de las empresas poder cambiar o influir en dichas barreras. Es por eso que el presente trabajo de investigación considerará como factores más influyentes para la gestión de la innovación organizacional en el sector servicios a las barreras de

problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación, pues, tal como se puede apreciar en la Tabla previamente elaborada, son estas barreras aquellas que se repiten con mayor frecuencia al momento de analizar las siete dimensiones. Estos factores serán denominados teóricos.

En síntesis, la presente sección mostró el *Modelo 7D's*, propuesto por Arzola y Mejías (2007), ya que es el más adecuado para el sujeto de estudio de esta investigación. Asimismo, se concluyó que los factores teóricos que influyen en la innovación organizacional en el sector servicios son los problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación, los cuales fueron tomados del estudio elaborado por Jacob et al. (2001). En el siguiente apartado, se presentarán estudios empíricos sobre la gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras, así como las barreras que más influyen en la innovación organizacional en este rubro.

3. Gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras o similares en el Perú: en la práctica

En esta sección, se presentarán estudios empíricos de la aplicación de distintos modelos de la gestión de la innovación en empresas comercializadoras. Asimismo, luego de ello, se presentarán trabajos de campo sobre el sujeto de estudio, las empresas ferreteras, que buscan mejorar la gestión de estas.

Como se presentó en el anterior acápite, el modelo elegido para la siguiente investigación es el de las *7D's* de Arzola y Mejías (2007), el cual ha sido estudiado por diferentes autores, los cuales han resaltado algunas de sus dimensiones. La Madriz y Parra (2016) analizan la innovación en el sector servicios en el rubro de aseguradoras, en la cual señalan la importancia de la dimensión de la satisfacción del cliente propuesto por Arzola y Mejías (2007), también exponen la importancia de las características que debe tener el gerente de este sector para poder satisfacer al cliente.

En el artículo presentado por Herrera e Hidalgo (2019), se propone un modelo para identificar las singularidades de las empresas del sector servicios de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los autores resaltan la importancia de la dimensión de recursos humanos en la gestión de la innovación de servicios, pues exponen que es crucial que el personal cuente con conocimientos en este sector, además de disponer de suficiente capital humano para poder llevar a cabo actividades innovadoras e incluir mecanismos que sirvan para capacitar a dicho personal.

Además de esto, Guzmán (2018) presenta las dimensiones de la innovación

organizacional implementadas en empresas comercializadoras de productos industriales, las cuales están acorde a las formas de innovación organizacional planteadas por el Manual de Oslo (OCDE, 2005). Dentro de las prácticas organizacionales, la empresa introdujo tecnología para gestionar de mejor manera sus procesos. Dentro de la organización de trabajo, se reestructuró el organigrama a partir de la creación de nuevos departamentos, que les ha permitido organizar mejor a su personal y ser más productivos. Por último, dentro de las relaciones externas, la investigación propone no solo tener certificaciones a nivel de calidad, sino también un equipo que se dedique a tiempo completo a atender las relaciones públicas de la empresa.

Álvarez (2015) presenta la importancia de la implementación del cuadro de mando integral para que se tenga una visión panorámica de las estrategias de la empresa y su visión, para lo cual implementa esta herramienta en una empresa comercializadora de productos masivos. De la misma manera, Andrade (2012) realiza un cuadro de mando integral para controlar de mejor manera los cinco tipos de negocios que tiene una comercializadora de materiales de acero ubicada en Guayaquil, Ecuador. Ambas investigaciones señalan la ventaja de utilizar herramientas de gestión que permitan estructurar de mejor manera la estrategia de la empresa, la cual se podría incluir como una forma de innovación organizacional del tipo de prácticas empresariales.

Asimismo, se encontró una investigación que analiza a las comercializadoras y propone diferentes tipos de innovación aparte de las organizacionales. Así, Velázquez, Valencia y Peña (2016) aplican el *Modelo de la Triple Hélice* para implementar mejoras tecnológicas en una pyme comercializadora, para lo cual explican la importancia de la relación entre la academia, el Gobierno y la industria, para la implementación efectiva de las mejoras tecnológicas.

Se cuentan con limitados estudios respecto a la innovación organizacional en las empresas comercializadoras ferreteras; sin embargo, es sencillo encontrar trabajos de tesis que tienen como fin implementar un plan de negocio para empresas de este rubro, por lo que se utilizarán las descripciones de las situaciones en las que se encuentran los negocios con los que trabajaron dichos tesistas, para poder elaborar una relación entre esas situaciones y la aplicación de la innovación de tipo organizacional.

En distintos trabajos de investigación académica, es posible observar los problemas por los que atraviesan las comercializadoras ferreteras, como es el caso de la empresa mencionada en Sánchez (2017), la cual presenta ausencia de claras estrategias de acción, diseño organizacional, así como desconocimiento de la visión y misión por parte de los trabajadores, esto sumado a que no se han planteado objetivos claros, ni acciones a realizar para alcanzarlos. Además de esto, los intentos del manejo de la organización no han sido basados en alguna metodología, por lo que se puede concluir que el aspecto estratégico ha sido bastante descuidado. La autora presenta un plan

para mejorar la gestión de la organización, lo cual involucra mejoras en las prácticas empresariales, y es una forma de innovación organizacional. En esta investigación, se tiene como sujeto de estudio a una ferretería antigua en el rubro que ha ido introduciendo cambios progresivos a su empresa como la creación de su página web. Esta brinda crédito, tiene como clientes a mayoristas, minoristas y el Estado.

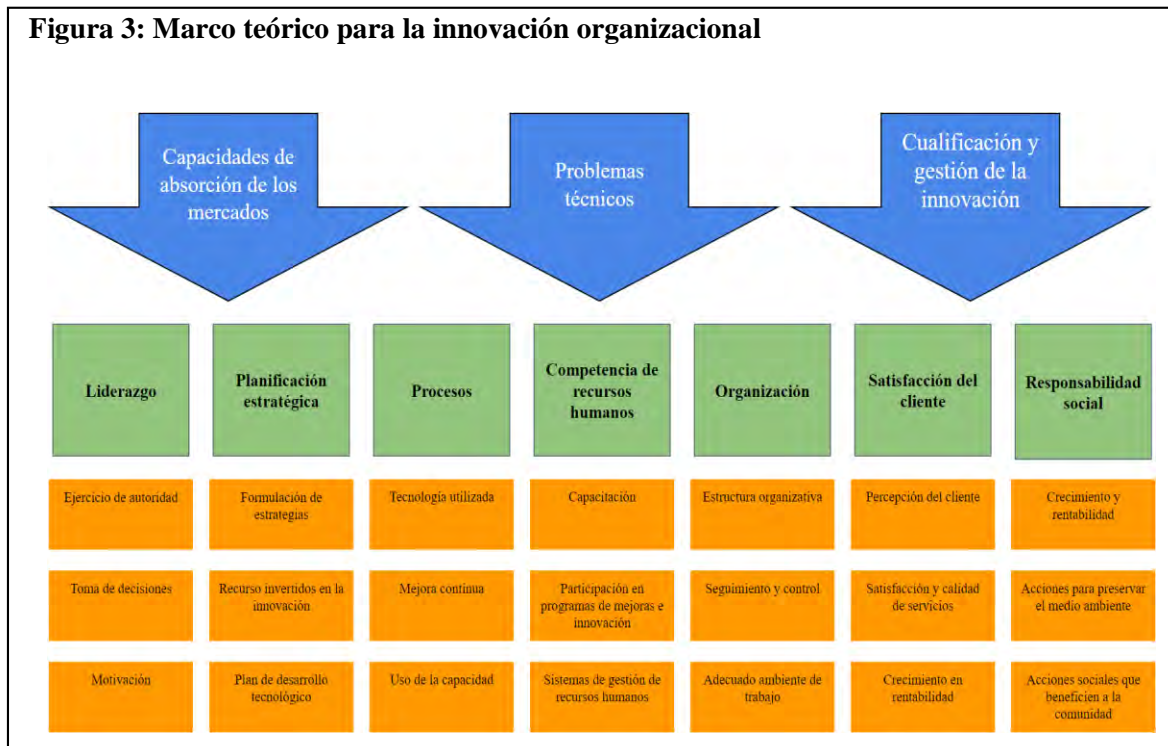
Asimismo, Céspedes et al. (2017) realizan un análisis externo e interno de una empresa distribuidora ferretera en Lima, para luego elaborar una investigación de mercado y análisis financiero de las áreas de esta. Se brinda información sobre el margen de ganancia de cada uno de los grupos de productos dentro de las ferreterías. Las categorías de productos que presentan un mayor margen son albañilería y arcos de sierra, y las que presentan uno menor son la medición y trazado, y la pintura. También señala las características que más se aprecian de los distribuidores, entre las cuales se encuentran el precio, el cumplimiento del pedido, variedad de productos, tiempo de entrega y facilidades de pago. Dentro de las características que más le fastidia de su distribuidor, se encuentran la demora de despacho, el pedido incompleto y precios altos. Estos problemas podrían ser solucionados con la introducción de formas de innovación organizacional, en este caso, prácticas empresariales, las cuales permitirán que se lleve a cabo un mejor desempeño organizacional.

Por último, Usco (2014) realiza la caracterización de una distribuidora ferretera en Huancayo, donde se mencionan las características más valoradas por los clientes (entrega puntual, regalos y promociones, y buena atención) y la falta de profesionalización de este tipo de empresas que, a pesar de manejar grandes sumas de dinero, no invierten en ningún tipo de innovación. Frente a lo primero que se señala, la empresa podría introducir prácticas organizacionales que le permita poder cumplir con los pedidos, mientras que para el segundo problema, se podría introducir la segunda forma de innovación organizacional denominada organización del trabajo, mediante la cual se podría enfatizar a la gestión de recursos humanos.

En conclusión, respecto al modelo elegido de las 7D's, planteado por Arzola y Mejías (2007), no se encontraron investigaciones que la desarrollen como tal; sin embargo, sí resaltan algunas de sus dimensiones para el éxito en este rubro. Además de esto, dichas investigaciones muestran que las comercializadoras pueden innovar a través de las otras formas de innovación que plantea el Manual de Oslo (OCDE, 2005), principalmente la tecnológica, aplicando diferentes modelos y herramientas. De igual manera, el presente acápite buscó describir, a través de estudios empíricos, la situación actual en la que se encuentran las empresas comercializadoras ferreteras y las estrategias de gestión que se podrían implementar, para que estas mejoren su gestión interna. A manera de conclusión, se presenta la Figura 3 en la que se muestra el marco teórico para la

innovación del tipo organizacional que tendrá de base esta investigación.

Figura 3: Marco teórico para la innovación organizacional



En el capítulo tres, se buscará caracterizar al rubro ferretero en el mundo, Latinoamérica y Perú, establecer los factores contextuales e internos que más influyen en la innovación organizacional en el rubro señalado. Por último, caracterizar a las grandes empresas comercializadoras del rubro ferretero en el Perú.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo busca desarrollar de manera detallada los objetivos contextuales planteados en el capítulo 1, los cuales son describir las tendencias del rubro ferretero y de bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú; identificar los factores contextuales más relevantes que influyen en la innovación organizacional en grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú; por último, caracterizar a estas últimas.

1. Tendencias del rubro ferretero y de bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú

En la presente sección, se describirán las tendencias del rubro ferretero y de bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú, luego, se analizará al rubro en el Perú, a través del análisis Pestel y las Cinco Fuerzas de Porter. Finalmente, se concluye presentando las características generales del rubro en el Perú.

1.1 Tendencias del rubro de ferretería y bricolaje

Respecto a las tendencias del rubro, Ignacio López, Director de unidad de negocio Opciones del Consumidor de GFK, en la sección de Ferretería y Bricolaje de la revista C de Comunicación (2018), identificó seis principales tendencias que se están produciendo en Europa actualmente. La primera de ellas es el deseo de mejorar el hogar, debido a las nuevas tendencias arquitectónicas que impulsan a las personas a remodelar los ambientes de sus casas y recuperar viejos ambientes de estas. En segundo lugar, se encuentra el aumento de la competencia, que hace alusión a la aparición de nuevas marcas que desafían a las antiguas, la competencia aumenta y muchas marcas deciden enfocarse en nichos. La tercera es el cambio en la distribución, debido al crecimiento de los canales virtuales, puesto que son más convenientes y ahorran costos, un ejemplo de esto son las tiendas de descuento, las cuales representan una amenaza para las de bricolaje. La cuarta tendencia, el movimiento hacia nichos altos, sucede, ya que las personas prefieren pagar más por productos de calidad, a pesar de que ya existe una oferta de marcas comerciales que tienen precios bajos. La quinta tendencia es el impacto meteorológico, pues los cambios de clima influyen en el bricolaje al aire libre y las actividades de jardinería, así que la venta de dichos productos aumenta por ciertas temporadas. Finalmente, la sexta tendencia es la innovación de producto, la cual se manifiesta a través de la necesidad de herramientas de última generación que ya no necesiten de cables y sean más silenciosos; la novedad de estos productos es que se están robotizando y ya no es necesaria la manipulación humana, sino que cumplen sus funciones de manera automática.

Las ferreterías, a nivel mundial, tienen distintas maneras de ser llamadas. En Europa, se

diferencia a las ferreterías de los centros de bricolaje, estos últimos se caracterizan por ocupar grandes superficies. En el Perú, estas empresas pueden ser comparadas con las de mejoramiento del hogar o homecenters, como Promart, Maestro y Sodimac.

Respecto a los productos más solicitados en este rubro, en Colombia, la revista Fierros, en su estudio denominado “Productos Tendencia”, realizado en el 2019, señala la diversidad de productos en el rubro ferretero y los separa en categorías, listadas en el Anexo H, además de mencionar el producto clásico y el producto en tendencia para cada una de estas. Este estudio se realizó en algunas ciudades de Colombia y se enfocó en ferreterías mayoristas y minoristas de la región a inicios del año 2019. De acuerdo a esto, la elección de productos sigue un determinado patrón, el cual es la elección de productos sostenibles, que representen un menor daño al medio ambiente y a la salud humana.

Respecto a los canales de comercialización, en la sección de Ferretería y bricolaje de la revista española C de Comunicación (2020), Juan Manuel Fernández, quien se ha encargado de estudiar al rubro ferretero desde el año 1984, presenta distintos motivos por los que las ferreterías del canal tradicional siguen vigentes, aún con la entrada de las grandes cadenas de bricolaje, que pertenecen al canal moderno. Entre ellos, se tiene la cercanía física y la asesoría brindada al cliente. Además de esto, en caso de que no cuenten con un producto, ofrecen soluciones como sustitutos o un tiempo de espera para traerlo; en caso no sea el que se busca, se ofrece la opción de devolución del dinero o emisión de una nota de crédito. Asimismo, venden al por menor productos relacionados a la tornillería y fijación, categoría que las grandes superficies no suelen ofrecer, debido al bajo margen que representa.

La competencia en el rubro ferretero se ha vuelto cada vez más intensa, sobre todo, en las ferreterías de proximidad o de barrio. Así, Fernández, en su presentación en la Expocadena del 2017, señala la evolución del rubro. En 1984, en España, había 12,000 ferreterías y 36 hipermercados y grandes almacenes; sin embargo, en el 2016, se contabilizaron 379 medianas y grandes superficies, 560 hipermercados y grandes almacenes, y 7,500 ferreterías de proximidad. Cerca de un 49% del total de empresas de este rubro pertenece al canal tradicional. Asimismo, señala que las debilidades de las ferreterías de proximidad son la atomización excesiva, dimensión escasa, la gestión poco empresarial, una rentabilidad decreciente, prácticas comerciales inadecuadas o inexistentes y una imagen anticuada. Frente a estas debilidades, señala que las ferreterías de proximidad son sobrevivientes. Además de esto, una de sus características es ser empresa familiar, lo cual las vuelve resistentes al cambio y genera que estén atrasadas con respecto a otros negocios, características que suelen asignarle a ese tipo de empresas. Finalmente, concluye señalando que, para que las empresas sobrevivan, estas deben adaptarse a los cambios,

ser coherentes con los valores que profesan y ofrecer una mejor infraestructura al cliente, lo cual generará una mejor experiencia de compra. Además, respecto a la característica de empresa familiar, los problemas a resolver son la sucesión y convivencia. Finalmente, Fernández invita a mirar, aprender y replicar lo bueno.

En la actualidad, la digitalización se ha vuelto una necesidad para poder llegar al cliente. Ante esto, el rubro ferretero se ha visto, también, influenciado por los nuevos canales de interacción con el público, como las redes sociales, páginas web, entre otros. Es por esto que surge la importancia de desarrollar canales digitales. La revista Fierros (2018), en su blog, señala que las ferreterías se encuentran en una nueva era, debido al aumento de la competencia, principalmente. Frente a esto, propone evolucionar a la par de los productos ya que, si no ofrece productos novedosos, no se podrá satisfacer las exigencias de los clientes. Por otro lado, deben ser conscientes de la sensibilidad ambiental de las personas, quienes buscan productos a precios bajos y amigables con el medio ambiente, lo cual va acompañado con la legislación de los países. Finalmente, estar al tanto de las tendencias y preferencias de sus clientes les permitirá brindar un mejor servicio, así como retener y atraer más clientes. tal como se ha mostrado en el Anexo H.

Existen diversas ferias especializadas en el rubro ferretero en el mundo, Latinoamérica y el Perú, las cuales se muestran en el Anexo I. Respecto al Perú, la principal es la ExpoFerretera, en donde asisten más de 25 mil interesados en el rubro ferretero, así como representantes de distintos países. Esta feria cuenta con el apoyo de prestigiosas organizaciones ligadas al rubro, como el Colegio de Arquitectos del Perú, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y el Capítulo de Ingeniería Civil del Colegio de Ingenieros del Perú. Los organizadores de esta feria desarrollan la Guía Ferretera, revista especializada en el rubro, la cual reúne a, aproximadamente, 4,500 empresas ferreteras en el Perú y tiene más de 23 años de existencia en el país (Perú Retail, 2020).

El rubro construcción, a pesar de la pandemia que se está viviendo, parece ser el motor que impulsará la economía durante los próximos años, así lo asegura el informe EuroConstruct (Itec, 2020). Además de esto, debido a dicha situación, las empresas de distintos rubros se han visto perjudicadas de alguna manera, por lo que, frente al cambio de la realidad como solía conocerse, necesitan reinventarse para poder sobrevivir. Ante esto, la revista El Ferretero (2020) presenta una serie de recomendaciones que contribuirá a que los negocios logren sobrellevar la crisis.

La primera recomendación es que estas empresas deben alcanzar presencia en los canales digitales, lo cual se puede lograr con tan solo contar con un correo o número de WhatsApp de la empresa para entablar comunicación más rápida con los clientes. Además de esto, aconsejan que

las empresas estén dispuestas a ofrecer el servicio de delivery, puesto que las personas buscarán evitar aglomeraciones y que los productos lleguen a sus hogares sin riesgo de contagio.

Para poder alcanzar estos cambios, las empresas necesitan considerar lo siguiente: la conexión con sus clientes desde el primer momento en el que el cliente mantiene contacto con la empresa, hasta la post venta. Debe de haber un registro de información para poder hacer un seguimiento y control de las ventas. Analizar datos, lo cual guarda relación con el punto anterior, ya que el registro permitirá un análisis, que logrará la innovación en servicios y productos. Capacitación continua de los líderes y trabajadores de la organización para estar conscientes de los cambios por los que atraviesa el mundo y puedan realizar bien sus labores. El proceso de cambio va de la mano con la cultura de la empresa, por lo que reforzar los temas del compromiso y la innovación será de vital importancia para sobrellevar la situación de adversidad.

Con respecto a las principales características de las ferreterías en el Perú, Ipsos Perú (2015) las describe como aquellos negocios que se encargan de vender productos básicos para la autoconstrucción y otros accesorios. Para el 2015, la encuestadora registró que la mayor parte de los ingresos de estos negocios se dieron a raíz de la venta de focos, incandescentes y fluorescentes. Por otro lado, se señala que el producto que genera menos ganancias es el fierro, mientras que las cerraduras son los artículos con menor rotación en estos establecimientos. En el aspecto de la clientela, el 65% de esta son varones de edad adulta.

Además, según Estudios Económicos Scotiabank, la competencia en el rubro ferretero se ha incrementado en el Perú debido a la entrada de cadenas de ventas de productos del cuidado del hogar, como son Maestro, Sodimac, Promart y Cassinelli. Los dos primeros forman parte del Grupo Falabella y el tercero, parte del grupo Intercorp, según (Diario Gestión, 2018a).

A pesar de la introducción de estas grandes cadenas, el rubro ferretero, que opera mediante el canal tradicional, aún conserva la mayor participación del mercado, con un 88%, frente al 12% de las grandes empresas. Además de esto, son estos negocios medianos y pequeños aquellos que promueven la autoconstrucción en el país, mientras que los grandes negocios venden en mayores cantidades los artículos para mejoramiento del hogar. Asimismo, para el año 2007, se estimó que el Perú facturó alrededor de US\$ 2,500 millones y creció un aproximado de 4% (Ulate, 2008). En el 2018, esta cifra aumentó a, aproximadamente, US\$ 6,000 millones, según el Diario Gestión (2018b). Además de esto, la Agrupación de Ferreteros del Perú, a través de su representante, Carlos Tarazona Pérez, señaló al Diario Gestión (2020b) la existencia de 18,000 puntos de venta de ferreterías a nivel nacional, mientras que la plataforma de Mercado Libre expuso que el ticket de consumo en su plataforma de venta en artículos de ferretería se encuentra entre S/. 599 y S/. 929, lo cual evidencia un crecimiento exponencial del rubro en el Perú (Perú

Retail, 2018b).

Todos estos datos recopilados demuestran que el rubro ferretero y construcción es importante para el país, por lo que realizar estudios sobre este rubro es relevante, tanto como para contribuir en el aspecto académico, en las vidas de los partícipes de estos negocios, y a los demás stakeholders involucrados.

1.2 El rubro ferretero en el Perú

En el presente subapartado, se buscará describir el rubro ferretero a través del análisis Pestel y Porter, lo cual servirá de input para la siguiente sección. A continuación, se presentará el análisis Pestel para el rubro ferretero en el Perú, para lo cual se describirán cada uno de los factores que involucra este análisis: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En primer lugar, dentro del factor político, el Perú ha firmado diferentes acuerdos comerciales, de los cuales destaca el Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos y China. Estos tratados le permitieron comercializar diferentes productos, lo cual ha favorecido notablemente al rubro ferretero. Esto se ve reflejado en la cantidad de acero, producto principal en las construcciones que importa el Perú (Cladera, Etxberria, Schiess & Pérez, 2008). Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2018), el Perú consume 3 millones de toneladas de acero, de los cuales, 51% es importado, mientras que el 49% se produce en territorio nacional. El 47% de estas importaciones proviene de China.

Con respecto al factor económico, según Orgaz (2019), la economía robusta de Estados Unidos ha venido afectando directamente a la economía de los países latinoamericanos, un ejemplo de esto es la depreciación continua de las monedas nacionales de estos países, lo que genera que el precio de los productos importados se eleve. Además de esto, señala que Perú tiene dos grandes socios comerciales: China y Estados Unidos, países que, actualmente, se encuentran en una guerra comercial que genera incertidumbre en los precios que se tendrán que pagar por los productos importados de estos países (BBC, 2019). Asimismo, según la consultora Deloitte (2020), la pandemia provocada por la COVID-19 generaría tres grandes consecuencias: afectará directamente a la producción mundial, distorsionará la cadena de suministros y el mercado, e impactará en las finanzas de las organizaciones, los bancos y mercados de valores. Un claro ejemplo es la reacción que tuvo el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), cuya tasa de referencia ha sido, históricamente, la más baja, llegando a 0.25% (El Peruano, 2020). Asimismo, (CEPAL, 2020) presentó proyecciones de crecimiento para los países que estudia, dentro de las cuales, presentó a la vulnerabilidad de los países de América del Sur, respecto a sus exportaciones, pues la mayoría comercializa commodities, los cuales se prevé disminuirán de precio debido a la pandemia. Además, señala que las exportaciones disminuirán en 5.2%, debido a la baja

producción en China.

En tercer lugar, dentro del factor social, CEPAL (2020) señala un incremento de 3.4% en el desempleo regional, con respecto al 2019, lo cual influenciará en que la tasa de pobreza aumente en 4.4%, representada por 29 millones de personas. Además, la pobreza extrema crecerá en 2.5%, lo cual representa 16 millones de personas. Asimismo, se pronostica cambios en el comportamiento del consumidor peruano, en base a observaciones de la realidad de otros países. El primero de estos cambios es la búsqueda de estabilidad financiera, el consumidor migrará a marcas más baratas y dejará de lado las inversiones. Se estima que las personas buscarán evitar las interacciones sociales y procurarán utilizar los medios digitales para la interacción y preferirán adquirir sus productos con el servicio delivery. Además de esto, crecerá la tendencia de un consumidor informado, quien será más exigente con los productos que adquiere, buscando mayor calidad a un menor precio. Finalmente, la cantidad de consumidores que busquen que las empresas sean responsables socialmente irá en aumento, lo cual generará que dichos negocios se reestructuren en favor del beneficio común, todo esto según Orbezo, socio líder de Estrategia e Innovación en EY Perú (Diario Gestión, 2020)

Luego, dentro del factor tecnológico, se encuentra la necesidad de implementar la tecnología en el punto de venta para mejorar la experiencia del consumidor, la cual generará un valor agregado al cliente. Esta tecnología puede ser aplicada a través de sistemas de gestión, como un ERP (Revista El Ferretero, 2017). Según la revista Fierros (2019), una de las tendencias más importantes con respecto a los productos que se ofrecen en el rubro es la automatización de las herramientas, pues con el pasar del tiempo, las personas buscan que estas ya no posean largos cables, ni necesiten del manejo humano durante todo el tiempo.

Por el lado de los factores ecológicos, según Garván (2019), en el mundo, más de 60 países han venido aplicando leyes en contra del uso excesivo del plástico, un ejemplo de éxito es Irlanda, en donde se aplicó un 20% de impuestos a la compra total, lo cual redujo en un 90% el uso de bolsas plásticas. El Perú lo viene aplicando desde el 1 de agosto del 2019 y se logró la reducción de 1,000 millones de bolsas de plástico hasta diciembre del mismo año (Ramos, 2015). Esto afecta en la forma de comercialización de los productos en los diferentes rubros, lo cual incluye al rubro ferretero.

Finalmente, dentro de los factores legales, según la BBC (2020), el factor legal puede verse reflejado en países como Alemania, España y Perú, los cuales dispusieron financiamiento a las empresas; en el caso de este último, el programa Reactiva Perú, dictado a través del Decreto Legislativo 1455, dispuso de 60 mil millones de soles para financiar la cadena de pagos de las empresas que se han visto afectadas por la COVID-19 (Ministerio de Economía y Finanzas,

2020). Otros países han tomado, también, diversas medidas frente a la pandemia que se atraviesa actualmente, Estados Unidos redujo sus tasas de interés a casi 0%, mientras que otros países han flexibilizado sus políticas fiscales para sobrellevar la disminución de ingresos de sus ciudadanos. En Italia, se ha congelado el pago de intereses de los créditos hipotecarios y se ha establecido un plazo de mora de hasta 18 meses, desde la reanudación de la economía (BBC, 2020).

Luego de elaborar el análisis Pestel, se considera que los tres factores más importantes son el económico, el social y el legal, los cuales se vuelven más relevantes debido a la pandemia. El factor económico, pues se presenta un aumento de los precios de los productos ferreteros, ya que la mayoría de estos son importados y el tipo de cambio es inestable. El factor social perjudica directamente a las ventas de este rubro, puesto que los ingresos de las personas son menores y no cuentan con la posibilidad de realizar inversiones. El factor legal se ve reflejado en las leyes que están promulgando los distintos países para evitar el quiebre de los negocios, entre estos, las ferreterías.

Por otro lado, Michael Porter (2008) señala cinco fuerzas competitivas, que permiten conocer el rubro analizado y, a partir de esto, entender las estrategias que toman las empresas de dicho rubro. A continuación, en la Tabla 7, se analizarán cada una de las fuerzas desarrolladas para el rubro ferretero en el Perú, tomando en consideración las principales variables que tienen cada una de estas.

Tabla 7: Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al rubro ferretero

Fuerzas	Nivel	Rubro ferretero
Rivalidad entre competidores	MEDIA	Similitud en tamaño y potencia de los competidores: En una entrevista a Carlos Tarazona Perez, realizado por Diario Gestión (2020), señaló que en el Perú existen 18,000 puntos de venta que comercializan productos ferreteros mediante el canal tradicional y ninguno tiene una participación importante en el mercado, por lo que la rivalidad entre los competidores es alta. Sin embargo, existen cuatro grandes cadenas de tiendas del mejoramiento del hogar con una participación importante (Scotiabank, 2016), las cuales son consideradas como competencia indirecta para el rubro ferretero e

Tabla 7: Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al rubro ferretero (continuación)

		<p>identificadas como el canal moderno, las cuales no le han podido ganar al canal tradicional (Ulate, 2008).</p> <p>Crecimiento del rubro: El rubro construcción, que incluye al rubro ferretero, es considerado como uno de los motores de la economía para los próximos años, con una proyección de crecimiento del 6% para el 2021 (Itec, 2020). Lo cual genera que, a pesar del aumento de las ferreterías, el crecimiento del rubro provoque que exista demanda para cada una de estas. Esto muestra que la rivalidad de los competidores es media.</p>
Poder de negociación de los clientes	BAJA	<p>Volumen de compra: el ticket promedio de compra es de S/. 94 y los clientes acuden dos veces al año a comprar. Sin embargo, para los rubros A y B, este ticket es de S/. 107 (Kantar Worldpanel, 2020), lo cual representa un bajo volumen de compra, lo que genera un bajo poder de negociación.</p>
Poder de negociación con proveedores	MEDIA	<p>Productos estandarizados: Según la revista Fierros (2019) para cada categoría existen productos comunes que no deben de faltar en los puntos de venta; sin embargo, existen productos tendencia lo cual genera que los productos se diferencien de los otros. Es por eso que el poder de negociación con los proveedores es medio.</p> <p>Sustituto al proveedor: Los proveedores no están agrupados, en caso uno de ellos deje de atender a un cliente, otro podría hacerlo. Sin embargo, existen marcas reconocidas y preferidas por el cliente, por ejemplo, Cemento Sol, dentro de su categoría (Unacem, 2014). Además, señalar que en el rubro cementero solo existen cuatro grandes empresas representativas, en primer lugar, se encuentra el grupo Unacem con un 47% de participación, Pacasmayo 23%, Yura SA 21% e Inka con 4.5% (Revista Perú Construye, 2019). Unacem, quien tiene tres marcas de cemento: Sol, Andino y Apu, ha creado una red de ferreteros llamada Progresol, en el que exigen solo vender sus productos, actualmente ya cuenta con más de 1,000 puntos de venta (Perú Retail, 2019). Es por eso que el poder de negociación de los proveedores es medio.</p>

Tabla 7: Cinco Fuerzas de Porter aplicadas al rubro ferretero (continuación)

Amenaza de entrada de nuevos competidores	ALTA	<p>Políticas gubernamentales: El rubro no presenta barreras legales para su conformación, ni leyes restrictivas para sus operaciones, tampoco impuestos diferenciados para el rubro. Es por eso que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.</p> <p>Requisitos de capital: Para la conformación de una ferretería, no se requiere de mucho capital, pues la mayoría empieza alquilando un local en las zonas de alta demanda (Ríos, 2019). Asimismo, la inversión en la adquisición de productos para la comercialización es diferenciada de acuerdo a la categoría del producto (Revista Fierros, 2019). Así, en luminarias, la inversión es poca, mientras que para acero se tiene que invertir mucho más. Es por eso que la amenaza de nuevos entrantes es alta.</p>
Amenaza de entrada de productos sustitutos	BAJA	<p>Según el portal Arquitectura y Diseño (2020), las casas prefabricadas son una alternativa que están en tendencia, debido a que su construcción demanda poco tiempo, son baratas y amigables con el medio ambiente, pues, en su mayoría, suelen ser elaboradas de materiales reciclados. A pesar de ser una tendencia a nivel mundial, en el Perú no vendría a ser una amenaza debido a que es una zona sísmica. Es por eso que la amenaza de entrada de productos sustitutos es baja.</p>

A través del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se resalta la alta amenaza de entrada de nuevos competidores, lo cual se debe a la ausencia de barreras económicas y legales. Por otro lado, el bajo poder de negociación de los clientes sucede debido a la dispersión de estos y su bajo volumen de compra. Además, la baja amenaza de entrada de productos sustitutos ocurre debido a que el sustituto inmediato de los productos ferreteros no se presenta como alternativa viable de acuerdo a las características geológicas del Perú.

En suma, la presente sección buscó describir las tendencias del rubro ferretería y bricolaje, se puede observar cambios en la búsqueda de innovar en productos especializados, debido a la elevada competencia. Asimismo, se presenta una nueva tendencia de productos sostenibles y autónomos. Con respecto a los canales de comercialización, en el mundo, el canal tradicional sigue llevando la delantera, a pesar de que presentan retos de gestión, como la falta de digitalización. Además de esto, se evidenció la presencia de espacios especializados en el rubro,

tales como las ferias y congresos a nivel mundial. Con respecto a la influencia de la pandemia que se está viviendo en el mundo, el rubro ferretero no se ha visto tan afectado por esta, incluso se estima que será este rubro el que ayude a reactivar la economía.

Con respecto al desenvolvimiento del rubro en el Perú, se puede concluir del análisis Pestel y de las Cinco Fuerzas de Porter, que el rubro, al abastecerse de productos importados, se verá afectado directamente por los cambios que haya en la economía mundial. Además, debido al empobrecimiento de la sociedad por la pandemia, la disminución de ingresos no les permitirá realizar grandes inversiones, como por ejemplo la construcción de sus viviendas, lo cual desincentivará la inversión de privados. Por otro lado, es evidente que este rubro en específico necesita que su personal esté capacitado sobre las categorías de los productos, para que se conviertan en asesores y no solo sean vendedores, debido a que los clientes de los negocios de este rubro buscan un proveedor dispuesto y preparado para absolver las dudas que pudiesen surgir. También, frente a la alta amenaza de entrada de nuevos competidores, las empresas de este rubro necesitan realizar un planeamiento estratégico, lo cual les permitiría exteriorizar sus objetivos y planear estrategias para lograrlo.

2. Los factores contextuales más influyentes en la innovación organizacional en las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú

Luego de haber analizado al rubro ferretero a través de las herramientas de Pestel y de las Cinco Fuerzas de Porter, en la presente sección se buscará analizar la influencia de los factores contextuales más importantes, que resultaron del estudio de estas herramientas, en la innovación organizacional para el rubro ferretero. Posteriormente, se analizarán los factores contextuales, tomando como marco al *Modelo de las 7D's* y a los factores teóricos identificados en el capítulo dos.

En el análisis Pestel, se encontró que los principales factores que afectan al rubro son los económicos, sociales y tecnológicos. A continuación, se detalla cómo estos afectan a los tipos de innovación organizacional propuestos por el Manual de Oslo (OCDE, 2005), los cuales son relaciones externas, prácticas empresariales y organización del trabajo.

Tabla 8: Influencia los factores del análisis Pestel en la innovación organizacional

Factores	Influencia en los tipos de la innovación organizacional
Económico	Los cambios en la economía mundial, que provocan un alza en el tipo de cambio

Tabla 8: Influencia los factores del análisis PESTEL en la innovación organizacional (continuación)

	(Orgaz, 2019), generan problemas en el precio de adquisición de los productos ferreteros importados. Para esto, es necesaria la creación de alianzas de colaboración con proveedores extranjeros, que permitan asegurar un precio fijo y no le genere tanta incertidumbre al ferretero. Esta generación de alianzas colaborativas es un ejemplo de la innovación organizacional del tipo relaciones externas.
Social	Debido a la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas (CEPAL, 2020), las empresas deben ofrecer productos baratos y de buena calidad, para lo cual se debe innovar organizando los procesos <i>core</i> , lo cual provocará la eficiencia de estos y, por ende, reducirá costos. A este tipo de innovación organizacional se le denomina prácticas empresariales.
Tecnológico	Debido a la necesidad de productos cada vez más eficientes y tecnológicos (Revista Fierros, 2019), las empresas deben mantener capacitados a sus trabajadores para que puedan asesorar a los clientes sobre los productos que les sean más beneficiosos, para lo cual la empresa tiene que organizar a sus trabajadores y capacitarlos (Fernández, 2020). Esta práctica está dentro del tipo de innovación organización denominada organización del trabajo.

La Tabla 8 muestra que los factores contextuales que más afectan al rubro incentivan a la implementación de los tres tipos de innovación organizacional. Los factores externos, cada vez más cambiantes, necesitarán de respuestas rápidas por parte de las empresas del rubro, pues, como se ha visto, se encuentran con mucha incertidumbre, por lo que la innovación organizacional vendría a ser la solución para reducir los riesgos y generar mayor valor al cliente.

Luego del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se encontró que las fuerzas que más afectan al rubro son la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. La influencia que tienen estos factores sobre la innovación organizacional será analizada en la Tabla 9.

Tabla 9: Influencia de las Fuerzas de Porter en los tipos de innovación organizacional

Fuerzas	Tipos de la innovación organizacional
---------	---------------------------------------

Tabla 9: Influencia de las Fuerzas de Porter en los tipos de innovación organizacional (continuación)

<p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p>	<p>Frente a la ausencia de barreras legales y económicas para la entrada al rubro, las empresas necesitan implementar formas de colaboración con otras del rubro a nivel local e internacional. Respecto al primer nivel, la asociación o colaboración entre empresas del rubro permitiría ejercer mayor control y desalentar la entrada de posibles competidores. Respecto al segundo, la formación de alianzas para externalizar la fabricación de productos ferreteros generaría menor incertidumbre para el abastecimiento de estos para la empresa (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020). Esto evidencia la necesidad de enfatizar el tipo de innovación organizacional denominado relaciones externas.</p>
<p>Rivalidad entre competidores</p>	<p>Frente a la similitud entre las empresas y la falta de diferenciación que encuentra el cliente, las empresas del rubro deben organizar sus procesos <i>core</i>, los cuales les permitirían identificar el valor agregado dentro de estos. Asimismo, la organización de los colaboradores permitiría generar un mejor servicio al cliente, asesorando respecto de los productos (Fernández, 2020). La primera se refiere a las prácticas empresariales y la segunda, a la organización del trabajo, las cuales son tipos de innovación organizacional.</p>

En la Tabla 9, se muestran las fuerzas que más influyen en la implementación de los tipos de innovación organizacional, en donde resaltan la rivalidad actual entre las empresas del rubro y la amenaza de que ingresen nuevos actores a este, lo cual se puede solucionar con la implementación de las relaciones externas, principalmente, pues las alianzas de colaboración con empresas del rubro permitirían que la rivalidad baje, ya que cada una se especializaría en una categoría tomando en cuenta su ventaja competitiva y se apoyarían mutuamente, además, la amenaza de nuevos competidores se reduciría, pues las empresas que ya están dentro del rubro generarían un obstáculo al ingreso de nuevas empresas.

En suma, luego de analizar las herramientas Pestel y Porter en relación a la innovación organizacional, los factores contextuales que más influyen en esta son la variabilidad del tipo de cambio, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos, los cuales serán explicados en la Tabla 10.

Tabla 10: Principales factores contextuales que influyen en la innovación organizacional en el rubro ferretero

Factores contextuales	Definición
Variabilidad del tipo de cambio	La fluctuación del tipo de cambio es dinámica debido a la guerra comercial en la que el mundo se encuentra (BBC, 2019). Siendo el acero el producto principal en las construcciones (Cladera et al., 2007) y que, según el MINCETUR (2018), en el Perú se importa el 51% de productos de acero, esto muestra la influencia del tipo de cambio para este producto. Asimismo, los precios de los fierros varían de acuerdo al tipo de cambio del día, lo cual confunde al cliente final respecto al precio final del producto (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).
Amenaza de entrada de nuevos competidores	A pesar de que se pueden establecer alianzas que sirvan de protección ante esta amenaza, es imposible controlar por completo la entrada de nuevos competidores al mercado. El formar alianzas sirve de ayuda para reforzar las relaciones entre las comercializadoras; sin embargo, aunque pueda desmotivar a quienes busquen incursionar en este rubro, no es garantía de que solo los que ya están establecidos sacarán provecho de este. Asimismo, la cultura del rubro genera que las alianzas no sean una respuesta de la mayoría de empresas (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).
Rivalidad entre los competidores	Las estrategias de distribución de las empresas que fabrican o importan los productos ferreteros son muy agresivas en el rubro, lo cual hace que la rivalidad entre los competidores sea aún mayor, un ejemplo es que para mantener la distinción de distribuidor, obligan a comprar grandes volúmenes de productos para mantener los beneficios que estos le otorgan (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).

Como se muestra, de los tres factores contextuales, los dos últimos se ven influenciados por lo que haga o deje de hacer la competencia, lo cual repercute en las finanzas de la empresa, pues la mayoría de estos venden los mismos productos. Asimismo, los proveedores generan que esta rivalidad existente aumente cada vez más, debido a sus prácticas comerciales agresivas. Por otro lado, el riesgo del tipo de cambio es desplazado de las productoras a las comercializadoras, lo cual intensifica la rivalidad entre estos.

A continuación, se buscará analizar el *Modelo de las 7D's* propuesto en el capítulo 2

teniendo como marco contextual, los factores contextuales señalados, los cuales son presentados en la Tabla 11.

Tabla 11: Influencia de los factores contextuales en el *Modelo de las 7D's*

Dimensiones del <i>Modelo de las 7D's</i>	Influencia	Factores contextuales
Liderazgo	(+)	Variabilidad del tipo de cambio: Los líderes de la organización deben tomar decisiones sobre la negociación con los proveedores o la compra de instrumentos financieros, como un forward o swap.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: los líderes deben generar mecanismos para fomentar la innovación e implementar políticas dentro de la empresa.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: los líderes deben tomar decisiones para la implementación de estrategias ofensivas, a través del análisis de fortalezas y oportunidades de la empresa.
Planificación estratégica	(+)	Variabilidad del tipo de cambio: se debe planificar las compras de la empresa, tomando en cuenta la fluctuación del tipo de cambio.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: se debe realizar la formulación de todo el proceso de planificación estratégica para que, en base a lo que está pasando en el rubro, la empresa pueda implementar estrategias y acciones para cumplir con sus objetivos actuales.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: se tiene que realizar la formulación de todo el proceso de planificación estratégica (misión, visión, estrategias, mejoramiento continuo, recursos invertidos en la innovación, activos de propiedad intelectual, inversión en formación del personal, vigilancia y plan de desarrollo tecnológico), lo cual permitirá entender los objetivos de la organización a largo plazo y así prever las estrategias a tomar en consideración cuando ingresen

Tabla 11: Influencia de los factores contextuales en el *Modelo de las 7D's* (continuación)

		nuevos competidores.
Procesos (Infraestructura)	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: no afecta a esta dimensión.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: en la búsqueda de ser más eficaces y eficientes, las empresas implementarán sistemas tecnológicos que harán llegar el producto sin incurrir en costos altos y beneficiará al cliente, pues podrá adquirir sus productos a un menor precio.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: generará que la empresa decida implementar mejoras en la infraestructura tangible e intangible de sus procesos.
Competencias de Recursos Humanos	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: no afecta a esta dimensión
	(+)	Rivalidad entre los competidores: las empresas necesitarán brindar conocimientos, habilidades y formación a su personal, para que estos se conviertan en asesores en el punto de venta, lo cual los distinguirá de otras empresas.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: los negocios fomentarán la participación de sus empleados en programas de mejora e innovación para enfrentar la amenaza de posibles competidores.
Organización	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: no afecta a esta dimensión.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: la implementación de distintas herramientas para organizar a la empresa le permitirá a esta medir mejor sus procesos.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: la medición de los procesos permitirá realizar seguimientos, controlar y mejorar

Tabla 11: Influencia de los factores contextuales en el *Modelo de las 7D's* (continuación)

		continuamente los procesos.
Satisfacción del cliente	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: a pesar de que el incremento del tipo de cambio puede encarecer el producto y por ende reducir el grado de satisfacción del cliente, esta dimensión mide el grado de innovación en los servicios y la percepción que tiene el cliente sobre este. Estos últimos no tienen relación con el aumento del tipo de cambio, es por eso que este factor no afecta a esta dimensión.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: conforme haya más competidores en el mercado, la frecuencia de incorporación de nuevos servicios aumentará, así como la calidad de los mismos, lo cual mejorará la percepción de los clientes sobre las innovaciones de las empresas.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: al igual que la rivalidad las empresas buscarán brindar con mayor frecuencia mayor cantidad de servicios y mejorar la calidad de estos, en la búsqueda de fidelizar a sus clientes.
Responsabilidad social	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: no afecta a esta dimensión.
	(-)	Rivalidad entre los competidores: la cantidad de rivales que competirán con la empresa provocará que la principal preocupación de esta sea reducir sus costos, sin tomar en consideración a los stakeholders.
	(-)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: al igual que el punto anterior, el centro de las decisiones de las organizaciones sería la rentabilidad.

Luego de analizar el *Modelo de las 7D's* en relación con los factores contextuales principales que afectan el rubro, se puede concluir que la variación del tipo de cambio no es un factor que influya en todas las dimensiones, mientras que la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos, sí. Asimismo, estos últimos se comportan, principalmente,

como alicientes y como limitantes solo en la dimensión de Responsabilidad Social. A continuación, en la Tabla 12, se analizará la influencia de los factores contextuales más importantes respecto a los factores teóricos que se presentaron en el capítulo 2.

Tabla 12: Influencia de los factores contextuales en los factores teóricos

Factores teóricos	Influencia	Factores contextuales
Problemas técnicos	(-)	Variabilidad del tipo de cambio: la implementación de tecnología importada será más costosa.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: Las empresas se interesarán por conocer más sobre tecnología y cómo presentarla, en la búsqueda de ser más productivas.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: Se generarán alianzas con casas de estudio para que estas investiguen a las empresas, así les presentarán soluciones tecnológicas acorde a sus necesidades.
Capacidad de absorción de nuevos mercados	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: No influye en el factor teórico.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: generará que las empresas busquen apoyo externo para que miren desde otra perspectiva a la empresa y solucionen sus problemas
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: generará que las empresas decidan investigar, mediante consultoras, la posibilidad de introducir al mercado nuevos servicios que los distinga de la competencia.
Cualificación y gestión de la innovación	Ninguna	Variabilidad del tipo de cambio: No influye en el factor teórico.
	(+)	Rivalidad entre los competidores: generará que se capacite mejor al personal y creará un mejor clima laboral en la búsqueda de retener a

Tabla 12: Influencia de los factores contextuales en los factores teóricos (continuación)

		los trabajadores.
	(+)	Amenaza de entrada de nuevos competidores: generará que la empresa capacite a su personal actual, busque la manera de retenerlos, pero también se preocupará por atraer nuevo talento.

Luego de analizar la influencia de los factores contextuales respecto a los factores teóricos, se puede señalar que la variabilidad del tipo de cambio afecta de manera negativa a los problemas técnicos, pero no afecta a los otros dos factores teóricos. Mientras que la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos genera una influencia positiva, pues obliga a las empresas a implementar medidas que mejoren la gestión interna y los prepare para nuevos retos.

Es por eso que los factores contextuales más influyentes del rubro son dos: la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. La variabilidad del tipo de cambio resulta ser un factor contextual influyente para el rubro; sin embargo, luego de haber analizado su influencia en el modelo elegido y los factores teóricos señalados en el capítulo 2, no vendría a ser un factor relevante.

Los potenciales competidores en el rubro son las ferreterías de barrio o minoristas y las grandes superficies de bricolaje o homecenters, para los cuales, las formas de innovación organizacional presentan alternativas para lidiar con la amenaza de estos.

En suma, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos son los factores contextuales que más influyen en el rubro. En el siguiente apartado, se caracterizará a las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú para luego presentar un modelo en el que se desarrolle a los factores teóricos (presentados en el capítulo dos), factores contextuales (expuestos en este acápite) y el *Modelo de las 7D's* aplicado a las grandes comercializadoras ferreteras.

3. El perfil de las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú

Luego de haber realizado la descripción de las tendencias del rubro ferretero en el mundo, en Latinoamérica y en el Perú, y haber identificado los factores contextuales que más influyen en el rubro, se procederá a caracterizar el perfil de las grandes empresas comercializadoras de este rubro en el Perú. Para lo cual, primero se presentará la clasificación de las empresas según la

Sunat, se identificará a las grandes empresas ferreteras, se describirán a los actores principales del modelo de comercialización, los clientes y el ciclo de caja de estas grandes empresas, para luego analizar el perfil organizacional de estas, utilizando la herramienta del Amofhit. Asimismo, se presentarán las buenas prácticas que se vienen implementando en el rubro y se realizará un cuadro en el que se presenten las limitaciones del *Modelo de las 7D's* para estas empresas. Por último, se presentará un gráfico resumen que relacione al modelo teórico de las *7D's* con el sujeto de estudio de esta investigación, tomando en cuenta los factores teóricos y contextuales desarrollados en la presente tesina.

Las empresas se clasifican según sus ingresos por ventas. La Encuesta Económica Anual (2017) presenta tres tipos de empresas, ver Tabla 13.

Tabla 13: Clasificación de empresas según ingresos por ventas

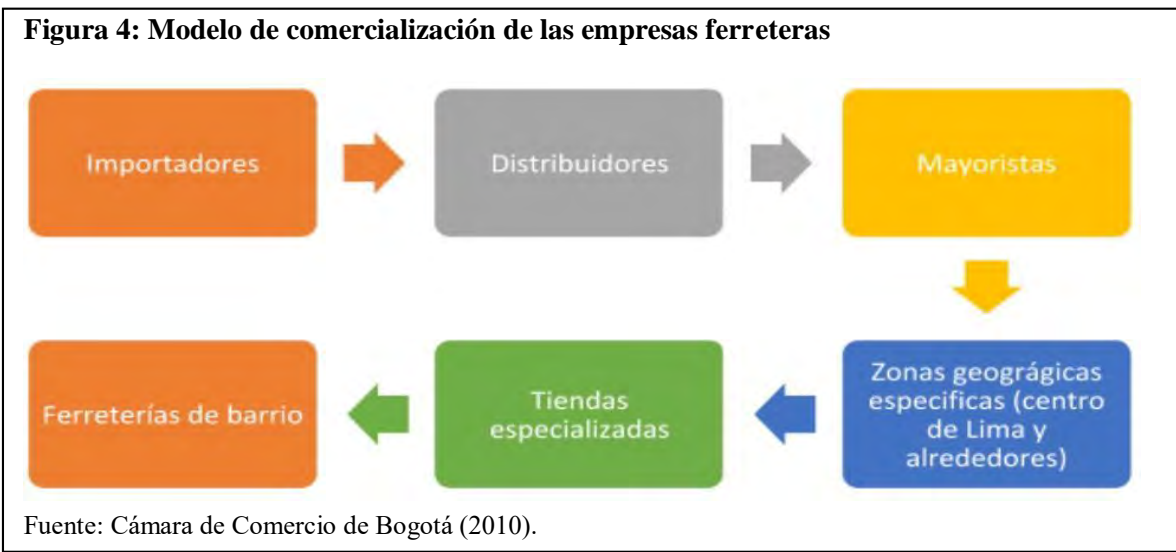
Tipo de empresa	Ingresos por ventas
Pequeña	Más de 150 UIT hasta 1700 UIT
Mediana	Desde 1700 UIT hasta 2300 UIT
Grandes	Desde 2300 UIT

Adaptado de INEI (2018).

En la presente investigación, se tendrá como sujetos de estudios a las grandes empresas, debido a que se cuenta con pocos estudios sobre estas, a pesar de su aporte en el PBI nacional y los empleos que genera. Asimismo, estas serían las indicadas, dadas sus características, como posibilidad de inversión en capacitar al personal y realizar consultorías, debido a la flexibilidad y posibilidad económica para invertir en innovaciones organizacionales.

La Cámara de Comercio de Bogotá, en su reporte de monitoreo sectorial del rubro ferretero en el Perú, realizado en el año 2010, señala a las Malvinas como zona donde confluyen miles de puestos de ferretería y reparación, donde se encuentran empresas distribuidoras de todas las líneas, también presenta a la Expoferia Ferretera, la cual reúne a especialistas técnicos profesionales de la industria ferretera. Esta Expoferia presenta un libro llamado Guía ferretera, en donde se muestra a los principales proveedores de productos ferreteros. Esta revista también hace mención de las oportunidades y amenazas del rubro, aquí se presenta que el Perú tiene un bajo

consumo de productos ferreteros en comparación a países de la región. Sin embargo, se prevé un crecimiento de este, debido al aumento de la capacidad adquisitiva y el crecimiento de la población de clase media. Además de esto, destaca la participación de Lima por el alto grado de concentración de empresas importadoras y exportadoras de diversas marcas de productos ferreteros, la cual es presentada como una ventaja, ya que es posible encontrar diversidad de productos en un solo lugar. Destaca que el canal moderno tiene un 35% de penetración, mientras que el resto es ocupado por importadoras, distribuidoras y miles de ferreterías en el país. Asimismo, este reporte señala el modelo de comercialización de estos productos, el cual se ilustra en la Figura 4.



Los sujetos de estudio serán los tres primeros del modelo de comercialización presentado, pues generan más ingresos por tener mayor cobertura geográfica, lo cual genera que, normalmente, sean grandes empresas (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020). Cada uno de los actores presentados en la Figura 4 serán descritos en Tabla 14.

Tabla 14: Actores dentro de la cadena de comercialización en el rubro ferretero en el Perú

Actores	Características
Importadores	Principalmente, están ubicadas en Lima, debido a la cercanía con el puerto y aeropuerto del Callao. Estas importan distintas marcas, están establecidas en el Centro de Lima y en otras zonas comerciales aledañas.

Tabla 14: Actores dentro de la cadena de comercialización en el rubro ferretero en el Perú (continuación)

Distribuidores	Buscan distribuir los productos a todo el territorio peruano, a través de su flota propia. Pueden distribuir productos exclusivos o multimarca. Generalmente, otorgan crédito a sus clientes.
Mayoristas	Compran a los distribuidores, quienes le otorgan créditos de 30 a 60 días. Están ubicados en Lima Centro y en zonas donde existe bastante comercio minorista, su equipo de ventas se encuentra dentro de la tienda la mayoría del tiempo.
Canales de superficies y supermercados	Son abastecidos por importadores y distribuidores, aunque en algunos casos, realizan sus propias importaciones. Actualmente, cuenta con un 35% de penetración de mercado. Sin embargo, se prevé que este no sería el mejor canal para la comercialización de esos productos. Se tiene como principales cadenas a Supermercados Peruanos, Cencosud, Falabella, Makro y Mayorsa.
Grandes superficies especializadas en ferretería y construcción	Es un subgrupo de las grandes superficies y supermercados, mencionados anteriormente. Las principales empresas son Maestro, Sodimac, Promart y Cassinelli.
Tiendas de barrio y mercados de abasto	Son abastecidos por distribuidores y mayoristas, acuden directamente al Mercado Central para adquirir su mercadería y representan el mayor canal de comercialización de productos de consumo masivo. Además, aquí es posible encontrar productos de contrabando e imitaciones a precios muy bajos.

Adaptado de Cámara de Comercio de Bogotá (2010).

El último actor presentado en la Tabla 14 se dividió en tiendas de barrio y ferreterías presentes en los mercados de abastos, esto para efectos de identificar las características propias de cada una de estas. Por un lado, se encuentran las tiendas de barrio, consideradas como ferreterías minoristas, las cuales se abastecen a través de los mayoristas. Por otro lado, las ferreterías que están presentes en los mercados de abasto venden solo artículos pequeños, debido al reducido espacio en el que se encuentran. A continuación, en la Tabla 15, se buscará desarrollar la influencia de los factores contextuales en las grandes comercializadoras ferreteras, los cuales son la amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre estos. Para esto, se identificaron a los

competidores principales para señalar su influencia sobre el sujeto de estudio.

Tabla 15: Influencia de los factores contextuales en las grandes empresas ferreteras

Factores contextuales	Actores	Influencia a las grandes empresas
Rivalidad entre competidores	Grandes superficies o bricolaje	<p>Algunos ejemplos son Promart, Maestro, Casinelli y Sodimac (Diario Gestión, 2018), las cuales operan dentro del canal moderno. La participación de mercado de estas empresas respecto del rubro aún no supera al canal tradicional, a pesar de contar con 93 tiendas a nivel nacional, de las cuales 43 están en Lima y 50 en Provincias (Diario Gestión, 2018).</p> <p>La participación de los homecenters en el Perú es de 24%, las categorías más importantes son decoración con 65%, electrodomésticos con 20% y cuidado del hogar con 15% (Perú Retail, 2020). Es por eso que se señala que estos negocios representan una competencia indirecta para las ferreterías tradicionales, ya que estas no presentan entre sus productos a la línea blanca, tal como se mostró en el Anexo G.</p>
	Ferretería minorista o de barrio	<p>Las ventas netas de este actor en el 2016 fueron de 4,998 millones de soles. Respecto a la compra de mercadería, esta ascendía a 4,338 millones (INEI, 2017).</p> <p>Se presentan como un eslabón adicional entre los clientes finales y los mayoristas, como muestra el Reporte del sector ferretero en el Perú (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010), con lo cual les quitan margen de ganancia como señaló Pérez (comunicación personal, 11 de julio, 2020).</p>
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Grandes superficies o bricolaje	<p>Se prevé que una cadena de empresas del mejoramiento del hogar, llamada Chilemat, ingresará al Perú. Esta cadena concentra un 5% de participación en Chile y en 2017, vendió 330 millones de dólares (Perú Retail, 2017).</p>

Tabla 15: Influencia de los factores contextuales en las grandes empresas ferreteras (continuación)

	Ferretería minorista o de barrio	En cualquier momento se pueden abrir, debido a la ausencia de barreras legales y económicas y pueden presentarse como un intermediario entre las grandes empresas y los clientes finales, quienes las preferirán principalmente, debido a la cercanía geográfica, tal como comentó Fernández (2020).
--	----------------------------------	--

Los principales competidores para las grandes empresas comercializadoras ferreteras son dos: grandes superficies o bricolaje y ferreterías minoristas o de barrio. No se consideró a las ferreterías presentes en los mercados de abastos, debido a que no se cuenta con información sobre este actor en particular, además de que su influencia sobre los mayoristas es mínima. Respecto al primer factor contextual, las ferreterías minoristas se presentan como los mayores rivales, pues venden los mismos productos que las grandes empresas y están más cerca al cliente final; las grandes superficies o bricolaje no son competencia directa de las ferreterías debido a que no ofrecen las mismas categorías que el rubro ferretero tradicional, en estas diferencias de las categorías es donde los homecenters presentan mayores ventas y un mayor porcentaje de sus ingresos totales. Respecto al segundo factor, existe una amenaza latente debido a la ausencia de barreras económicas y legales para el ingreso al rubro, lo cual facilita el ingreso de nuevas ferreterías minoristas o grandes superficies de bricolaje.

Respecto de los clientes de las grandes comercializadoras ferreteras, debido a su capacidad, estas se ven en la posibilidad de poder atender a cuatro grandes grupos de clientes, los cuales son el Estado, las constructoras, las ferreterías minoristas y los consumidores finales. En la Tabla 16, se detallan las características propias de cada una.

Tabla 16: Tipo de clientes de las grandes comercializadoras ferreteras peruanas

Clientes	Características
Estado	Para poder ser proveedores del Estado, se debe contar con un Registro Nacional de Proveedores (OSCE, 2016), lo cual desincentiva a las empresas a poder proveer al Estado (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).
Constructoras	Compran en volúmenes altos y no se necesita que se registren en alguna plataforma,

Tabla 16: Tipo de clientes de las grandes comercializadoras ferreteras peruanas
(continuación)

	pues estos actúan como particulares. A este cliente, normalmente, se le da créditos debido al bajo riesgo de morosidad e insolvencia (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).
Ferreterías minoristas	Suele comprar en volúmenes altos, la característica de estos clientes es que pagan al contado y por eso, se les brinda precios diferenciados con respecto a los demás clientes, pues se entiende que compran los productos para luego revenderlos (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020). Cuando a estos clientes se les brinda crédito, se genera una alta tasa de morosidad, la cual es uno de los más grandes retos para las comercializadoras, así lo señala Pedro Domínguez, gerente general de Eurotubos SA (EY, 2019)
Consumidores finales	El ticket de compra promedio es 94 soles, lo cual representa un valor bajo (Kantar Worldpanel, 2020). Normalmente, a los clientes finales se les cobra el precio más alto, en comparación a los demás, debido al trabajo adicional del personal, pues deben despachar la mercadería en cantidades menores.

En conclusión, para atender al Estado, se necesita que la empresa esté registrada formalmente en el OSCE, para atender a los clientes restantes, estas empresas colocan precios diferenciados, basados en los volúmenes vendidos.

En relación al ciclo de caja de estas empresas, normalmente, esta es negativa. El concepto de ciclo de caja comprende tres elementos: periodo de inventarios, periodo de cobranza y periodo de pagos. Respecto al primero, las empresas buscan que el material se venda lo más rápido posible, pues estos adquieren bonos adicionales conforme comercializan mayor volumen de productos. Con respecto al segundo, el Estado y las constructoras son los clientes que les piden créditos, mientras que las ferreterías minoristas y consumidores finales pagan al contado, normalmente. Cabe señalar que son pocas las empresas que le venden al Estado debido a la demora en el pago. Respecto de la tercera, al ser grandes empresas comercializadoras, generan un alto poder de negociación frente a sus proveedores, quienes les brindan créditos por períodos largos. Esto genera que estas empresas trabajen con el dinero de los proveedores, pues esperan hasta el último día para pagar la deuda. Es por estos motivos que el ciclo de caja de estas empresas es negativo, esto significa que no sería necesario endeudarse con el sistema bancario. Sin embargo, las grandes comercializadoras ferreteras, cuentan con grandes stocks de seguridad que

les permita atender a todos sus clientes y a los potenciales. Lo que genera que el ciclo de caja se acerque al 0 y en algún momento tienen la necesidad de financiarse (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).

A continuación, se realiza el análisis Amofhit, planteado por Ipinza (2008), el cual servirá para realizar un análisis interno de las grandes comercializadoras ferreteras, así como elaborar el perfil organizacional de las empresas en cuestión. Amofhit es la unión de la primera letra de las áreas funcionales de la empresa, las cuales a continuación serán descritas. Administración y Gerencia (A) se refiere a la reputación de la alta dirección y los gerentes, además de la calidad, experiencia, estilos de liderazgo y red de contactos del equipo directivo. Marketing y Ventas (M) abarca la política de precios, la participación del mercado, el mix de productos, la lealtad a la marca y la creatividad en las pautas promocionales. Operaciones y Logística (O) consiste en la facilidad de ubicación y almacenaje, las economías de escala en la compra y la optimización de las rutas de despacho de productos. Finanzas y Contabilidad (F) involucra la estructura de costos y la situación financiera general de la empresa. Recursos Humanos y Cultura (H) consiste en reforzar la cultura organizacional, conocer el nivel anímico del personal, el nivel de rotación de este y otras variables dentro del proceso de recursos humanos. Sistemas de Información (I) busca conocer qué tan seguros son los sistemas de información, la velocidad y la capacidad de respuesta de los empleados, y la adecuación de los equipos a las nuevas necesidades. Tecnología (T) abarca capacitar y entrenar al personal con respecto al uso de esta, también involucra innovar en los procesos e invertir en equipos de última generación. En la Tabla 17, se aplicará el análisis Amofhit a las grandes comercializadoras ferreteras.

Tabla 17: Análisis Amofhit para las grandes comercializadoras ferreteras

Áreas	Grandes comercializadoras ferreteras
Administración y Gerencia	Enrique Pajuelo, gerente general de Latercer SAC, señala que la informalidad es un problema propio del rubro, pero que las grandes empresas, para llegar a donde están, han decidido ser formales en todo aspecto, lo cual parte de la alta gerencia (EY, 2019). Además de esto, según Pérez (comunicación personal, 11 de julio, 2020), el liderazgo de los gerentes de dichas empresas comercializadoras se caracteriza por ser del tipo transaccional, pues recompensan a sus trabajadores en base al volumen de ventas.

Tabla 17: Análisis Amofhit para las grandes comercializadoras ferreteras (continuación)

<p>Marketing y Ventas</p>	<p>Respecto a la promoción utilizada por las ferreterías en el Perú, las principales son la venta por catálogos o a través de vendedores de campo; la publicación de avisos en revistas especializadas en el rubro como Ferretera y Arkinka, las cuales son publicadas por importantes empresas del rubro; la participación en ferias, dentro de las cuales, la Expo Ferretera y Excon son las más importantes; y el merchandising como parte de la estrategia BTL (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).</p> <p>Respecto a la plaza, Perú Retail (2014) identifica los lugares que concentran la mayor cantidad de ferreterías, los cuales son Las Malvinas, Paruro y Azángaro. Señala que Las Malvinas sería el lugar que tiene mayor potencial para este rubro, por encontrarse en un lugar céntrico, asimismo, esta concentra a casi 300 comercios ferreteros.</p>
<p>Operaciones y Logística</p>	<p>Las grandes empresas suelen contar con diferentes almacenes, debido al volumen de los productos ferreteros, como los fierros, los cuales miden nueve metros. Estas empresas distribuyen sus productos a través de tráilers de 32 toneladas de carga. Normalmente, estas empresas adquieren los productos en volúmenes altos y buscan venderlos en la misma unidad en la que fueron comprados, para evitar la manipulación en la venta unitaria, pues genera más costos (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).</p>
<p>Finanzas y Contabilidad</p>	<p>Respecto al rubro ferretero a nivel mayorista, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) presenta la Encuesta Económica Anual emitida en el 2017, en la cual para las ventas en el 2016, se estimó que este rubro facturó cerca de 29 mil 226 millones de soles. De igual manera, el rubro ferretero ocupa el tercer lugar en el tema de compras de mercadería, con 25 mil 879 millones de soles al año.</p>
<p>Recursos Humanos y Cultura</p>	<p>La cultura organizacional para estas empresas se ve influenciada por la rivalidad del rubro, lo cual les genera un entorno de presión dentro de la empresa, miedo de no poder sobresalir entre la competencia, disminuir el volumen de ventas, entre otros. Sin embargo, no invierten en el desarrollo del personal, línea de carrera u otros beneficios no dinerarios, debido a que consideran que las funciones de los puestos son sencillas de aprender, por lo</p>

Tabla 17: Análisis Amofhit para las grandes comercializadoras ferreteras (continuación)

	que el nivel de rotación en estas empresas es alto (Pérez, Comunicación personal, 11 de julio del 2020). A pesar de que algunos fabricantes de productos del rubro, como Pavco Vinduit, brindan capacitaciones gratuitas a los ferreteros (Pavco Wavin, 2019).
Sistemas de información	Las marcas que proveen los materiales (fabricantes) brindan un usuario en el software que manejan las marcas para facilitar el control de los productos enviados, así como los pagos. Sin embargo, muchas de estas empresas no deciden invertir por sí mismas en sistemas de información, pues prefieren manejar los inventarios de manera manual, lo cual suele dificultar la labor de controlarlo (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).
Tecnología	En los almacenes de las grandes empresas, normalmente, se cuenta con equipos que facilitan la carga y descarga de los productos, como los tecles industriales y montacargas. Asimismo, el personal que maneja estos equipos debe estar correctamente capacitados, pues la mala manipulación de estos provocaría la muerte de alguien (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020).

Adaptado de Ipinza (2008).

Se puede concluir que los líderes de las grandes empresas comercializadoras ferreteras no invierten en el desarrollo del personal, por lo que la rotación en el rubro es bastante alta, a pesar de que el equipo de ventas de campo es esencial. Normalmente, los almacenes de las empresas son amplios, debido a las grandes dimensiones de los productos, y se encuentran, en su mayoría, ubicadas en zonas de alta demanda, como Las Malvinas y Paruro. Además de esto, las ventas de estas grandes empresas se han incrementado, a pesar del aumento de la rivalidad y la presencia de los homecenters, ya que existe una demanda creciente de los productos ferreteros. Adicionalmente, invierten en equipos fundamentales para la carga y transporte de productos, pero no para los sistemas de administración.

Uno de los temas más recurrentes en el rubro es la informalidad, las empresas suelen evadir impuestos a través de diferentes prácticas como doble contabilidad y la compra y venta de facturas de favor. Asimismo, suelen incumplir con sus obligaciones para con sus trabajadores, como el pago de los diferentes beneficios laborales (Pérez, comunicación personal, 11 de julio, 2020). Frente a esto, Enrique Pajuelo, Gerente General de Ladrillos Fortes, cuando asumió el cargo de director de la Cámara Peruana de Construcción (CAPECO), fundó el Comité de la

Formalización de la Construcción, buscando que más empresas proveedoras del rubro opten por ser formales y de alguna manera, inciten a sus clientes también a serlo, pues encuentra como única opción para crecer, la formalización al 100% (EY, 2019).

En suma, las grandes empresas comercializadoras se presentan como intermediarias entre los fabricantes de los productos y los clientes. Manejan grandes volúmenes de venta, lo que les obliga a contar con un stock de seguridad importante, esto genera que en algunos casos deban optar por financiamientos, a pesar de que el ciclo de caja es negativo y es posible financiarse con el crédito de sus proveedores. No invierten en sus colaboradores, mas sí en maquinarias que faciliten la carga y descarga de los productos, los cuales se caracterizan por ser de gran volumen. Aún sigue siendo el mayor canal de comercialización en el país, pues como se ha visto, el canal moderno es un competidor indirecto y las categorías que más comercializan son aquellas que no están consideradas en las categorías de las ferreterías tradicionales. Por último, existe mucha informalidad en el rubro debido a la evasión de impuestos y el incumplimiento de obligaciones con el trabajador, frente a esto, los proveedores del rubro han optado por medidas que fomentan la formalidad.

En el capítulo dos de la presente investigación, se presentó como modelo teórico a las 7D's, a continuación, en la Tabla 18 se señalan las limitaciones de este modelo dadas las características de las grandes empresas comercializadoras ferreteras presentadas en el presente capítulo.

Tabla 18: Modelo de las 7D's aplicado a la caracterización de las grandes empresas ferreteras

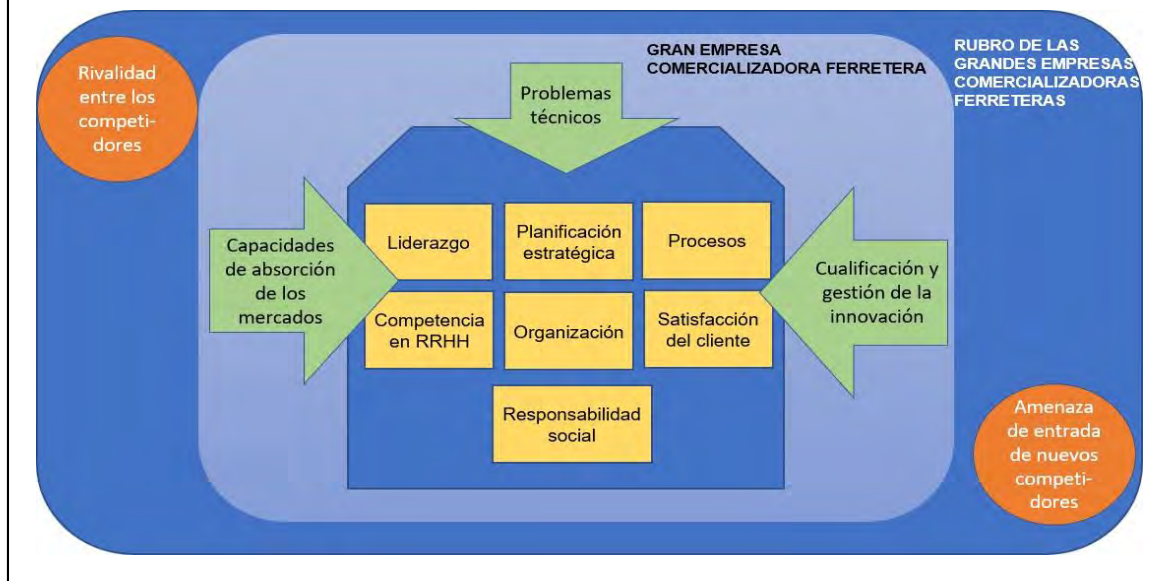
Dimensiones del Modelo de las 7D's	Caracterización de las grandes empresas ferreteras
Liderazgo	Los líderes tienen una relación transaccional con sus colaboradores. Además, permiten la cultura de la informalidad.
Planificación estratégica	Al ser de gran tamaño, sí cuentan con una planificación estratégica; sin embargo, esta característica no se puede generalizar a todas las grandes empresas comercializadoras ferreteras.
Procesos (Infraestructura)	Las empresas invierten en equipos que les permitan la fácil carga y descarga de los productos de grandes volúmenes, lo cual les permite invertir un menor tiempo en atender a los clientes.

Tabla 18: Modelo de las 7D's aplicado a la caracterización de las grandes empresas ferreteras (continuación)

Competencias de Recursos Humanos	La relación con los colaboradores es del tipo transaccional, mayoritariamente, no se les brinda línea de carrera y no se invierte en programas de capacitación. Los trabajadores más numerosos son los vendedores, quienes presentan una alta rotación, lo cual es aceptado por los líderes como propio del rubro.
Organización	La organización interna de estas empresas normalmente, cuenta con manuales, organigrama y estructura organizativa, lo cual facilita el control de las actividades de los trabajadores.
Satisfacción del cliente	Existe una retroalimentación constante del servicio prestado a los clientes, ya que estos son conocidos (constructoras y ferreterías minoristas) y se tiene un grado de familiaridad. Sin embargo, de los clientes finales, no se cuenta con retroalimentación, pues no se les brinda el servicio post venta.
Responsabilidad social	Las grandes empresas no muestran preocupación por la comunidad, pues lo que buscan es ofrecer los menores precios y optimizar todos sus gastos.

En conclusión, las siete dimensiones propuestas por Arzola y Mejías (2007) ayudarían a medir la gestión de la innovación en las grandes comercializadoras ferreteras, pues toman en cuenta todas las características principales de estas. En la Figura 5, se presenta el resumen de la presente tesina para analizar la gestión de la innovación organizacional dentro de las empresas comercializadoras ferreteras y tener en cuenta los factores que la influyen.

Figura 5: Resumen de la gestión de la innovación organizacional aplicado a las grandes empresas comercializadoras ferreteras



El resumen presentado en la Figura 5, parte de las dimensiones que se deben medir para gestionar a la innovación organizacional, las cuales están pintadas de color amarillo. Al igual que lo presentado por Arzola y Mejías (2007), se pueden medir del 1 al 5 o del 0% al 100%, entendiendo al 1 o 0% como que la dimensión está siendo mal gestionada y el 5 o 100% como lo contrario, tomando en cuenta las variables presentadas en el *Modelo de las 7D's*. Asimismo, se debe analizar los factores internos pintados de color verde, por ser los más importantes a tomar en cuenta en este tipo de empresas. Por último, estas empresas deben tomar decisiones pensando en los dos grandes factores contextuales latentes en el rubro pintados de color anaranjado.

La Figura presentada es el resultado de la presente investigación, el cual se basa en las dimensiones del *Modelo de las 7D's*, las barreras a la innovación en el rubro servicios, propuesto por Jacob et al. (2001), y el análisis externo realizado a través del análisis Pestel y las Cinco Fuerzas de Porter.

El presente capítulo buscó presentar un marco contextual de las grandes empresas comercializadoras ferreteras, los hallazgos principales de este apartado fueron, dentro de las tendencias, la preferencia de los consumidores por adquirir productos cada vez más sostenibles y amigables con el medio ambiente. Asimismo, luego del análisis Pestel y de las Cinco Fuerzas de Porter, los factores contextuales principales que afectan a este rubro son dos: la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos. Por último, como resultado final de la presente investigación, se presentó la figura resumen para la gestión de la innovación

organizacional aplicado a las grandes empresas comercializadoras ferreteras.



CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente investigación fue determinar los factores más influyentes en la gestión de la innovación organizacional de las empresas comercializadoras ferreteras en el Perú, para lo cual se utilizó el *Modelo de las 7D's*, propuesto por Arzola y Mejías (2007), para medir las variables de la innovación organizacional en este rubro. Asimismo, se utilizó a Jacob et al. (2001) para analizar los factores internos de las empresas señaladas. Se utilizaron a dichos autores porque el modelo y los factores se adaptan al sujeto de estudio de la presente tesis, esto genera que el análisis de la gestión de la innovación organizacional sea más certero y aterrizado a este rubro en específico.

En base al objetivo general, se plantearon seis objetivos específicos, tres teóricos y tres contextuales. Los primeros tres sirvieron para conocer a profundidad el marco teórico sobre la gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras. Es por eso que el primer objetivo específico fue describir la tipología, estrategia y modelos de la gestión de la innovación organizacional en las empresas comercializadoras. Este acápite se centró en describir a profundidad los tipos de la innovación, para luego describir las formas de la innovación organizacional, los cuales son las relaciones externas, las prácticas empresariales y la organización del trabajo. Asimismo, se presentaron la estrategia y diferentes modelos para la gestión de la innovación.

El segundo objetivo fue examinar los factores más influyentes en la innovación organizacional en las empresas comercializadoras. Este acápite empieza señalando el *Modelo de las 7D's*, el cual sirvió de marco teórico para toda la investigación, se escogió a este modelo debido a la adaptabilidad que tiene respecto al sujeto de estudio de la presente investigación. Asimismo, se examinaron los factores más influyentes, se utilizaron las barreras propuestas por Jacob et al. (2001) y se concluyó que los factores teóricos que influyen en la innovación organizacional en el sector servicios son los problemas técnicos, capacidades de absorción de los mercados, y la cualificación y gestión de la innovación. No se consideraron las barreras legales y burocráticas, ni a las restricciones financieras, pues son barreras que no pueden ser controladas por las empresas.

El tercer objetivo fue identificar estudios empíricos de gestión de la innovación organizacional en empresas comercializadoras o similares en el Perú. Para el desarrollo de este objetivo, se revisaron estudios empíricos sobre la aplicación del *Modelo de las 7D's* en empresas comercializadoras; sin embargo, no se encontraron antecedentes de estas, pero sí el análisis de alguna dimensión en este tipo de empresas. La mayoría de investigaciones se centra en la planificación estratégica y la elaboración de un plan de seguimiento de la misma, mas no de la

gestión de la innovación organizacional como tal.

Respecto de los objetivos contextuales, el primero fue describir las tendencias del rubro ferretero y de bricolaje en el mundo, Latinoamérica y el Perú. En ese sentido, las tendencias principales fueron la preferencia de productos sostenibles y amigables con el medio ambiente, la presencia de ferias y congresos especializados en el rubro y que el canal moderno aún no supera al canal tradicional. Asimismo, respecto al Perú, se identificó la necesidad de que los colaboradores no solo sean vendedores, sino sean asesores para la toma de decisión del cliente y que el sector construcción, al que pertenecen las ferreterías, parece ser el motor de la economía en los próximos años. En suma, en este sector, se puede innovar de manera organizacional, aplicando todas las dimensiones de esta, debido que las empresas de este rubro priorizan la innovación tecnológica y dejan de lado a la innovación organizacional.

El segundo objetivo contextual fue identificar los factores contextuales más relevantes que influyen en la innovación organizacional en grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú, para lo cual, se utilizaron las herramientas Pestel y las Cinco Fuerzas de Porter y se lograron identificar tres factores contextuales principales: variabilidad del tipo de cambio, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos; sin embargo, luego de analizar la influencia de estos factores en las siete dimensiones del modelo, se encontró que la variabilidad del tipo de cambio no afectaba a todas de las dimensiones, por lo que se decidió quitarla y considerar como factores contextuales a los otros dos.

El tercer objetivo fue caracterizar a las grandes empresas comercializadoras ferreteras en el Perú, para lo cual se consideraron como tal a tres actores del modelo de comercialización: importadores, distribuidores y mayoristas, pues, en la mayoría de casos, estos actores pueden confluir en una sola empresa. Asimismo, se analizó la influencia de los factores contextuales identificados en las grandes comercializadoras ferreteras, en el que identifica a dos competidores actuales y, a la vez, potenciales, los cuales son los homecenters y las ferreterías minoristas. Luego, se identificó a los tipos de clientes que atienden estas empresas, los cuales son el Estado, las constructoras, las ferreterías minoristas y los clientes finales. Además, se determinaron hallazgos principales del perfil de estas empresas como, por ejemplo, la informalidad, la inversión en máquinas para las operaciones en los almacenes, mas no en el personal ni en sistemas de información. Por último, se presentó una Figura que resume la investigación, en el cual se tomó como base al modelo de Arzola y Mejías (2007) para la gestión de la innovación, las barreras a la innovación en el rubro servicios propuesto por Jacob et al. (2001) y dos de las fuerzas extraídas del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, considerados como factores externos.

RUTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Esta investigación plantea como hipótesis general, a ser comprobada en futuras investigaciones en el rubro, que los factores que más influyen en la innovación organizacional son los problemas técnicos, la capacidad de absorción de los mercados, la cualificación y gestión de la innovación, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la rivalidad entre estos, los cuales han sido explicados en la presente investigación. Para esto, se propone un alcance correlacional, el cual sería logrado a través de un enfoque mixto. De esta manera, se conseguiría responder a los objetivos planteados en el Anexo J, pues se propone utilizar encuestas, entrevistas y grupos focales. Las primeras, para los clientes de este rubro; las segundas, para los actores principales de la organización (Directorio y Gerencia) y stakeholders más importantes, y las terceras, para los trabajadores de línea media o baja. Se plantea un estudio de caso para poder contrastar que los factores externos e internos propuestos en la presente investigación son las que, en la práctica, influyen en las empresas del rubro. Para lograr esto, se propone contactar a expertos del sector, a investigadores expertos en innovación organizacional y a los líderes de la organización elegida para el estudio. En el Anexo J, se presenta el objetivo general, objetivos específicos, marco teórico y variables para poder realizar un estudio de caso que será la continuación de la presente tesina.

REFERENCIAS

- Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 544-563. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29020563003.pdf>
- Álvarez, D. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo*. (Tesis de maestría). Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.
- Andrade, J. (2012). *Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Arquitectura y Diseño (2020). *Casas prefabricadas*. Recuperada de <https://www.arquitecturaydiseno.es/temas/casas-prefabricadas>
- Arzola, M. y Mejías, A. (2007). *Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicio*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26485738_Modelo_conceptual_para_gestionar_la_innovacion_en_las_empresas_del_sector_servicio
- BBC News (2020). *Coronavirus: 5 medidas económicas sin precedentes que han tomado algunos países para ayudar a las personas a enfrentar la pandemia*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51859984>
- BBC News (2019). *Guerra comercial entre Estados Unidos y China: cómo recrudecieron su conflicto con un aumento recíproco de aranceles (y cómo esto desplomó los mercados)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-49452816>
- Bilderbeek, R., Hertog, P., Marklund, G. & Miles, I. (1998). *Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as Co-Producers of Innovation*. SI14S Synthesis Paper nº 3. SI14S Project, STEP Group. Recuperado de http://informecotec.es/media/19_Innov_Servic.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá (2010). *Reporte de Monitoreo Sectorial. Sector Ferretero en Perú*. Bogotá. Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11534/100000081.pdf?sequence=1>

Céspedes, P., Echevarría, S., Fernández, J. & Veliz, M. (2017). Plan de negocio de una empresa comercializadora de productos de ferretería al por mayor. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Disponible en <http://hdl.handle.net/10757/622739>

Chaston, I. & Scott, G. (2012). "Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy", *Management Decision*, Vol. 50 Issue: 7, pp.1161-1177. <https://doi.org/10.1108/00251741211246941>

Cladera, A., Etxebarria, M., Schiess, I. & Pérez, A. (2007). *Tecnologías y materiales de construcción para el desarrollo*. Associació Catalana d'Enginyeria Sense Fronteres.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020). Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>

Decreto Legislativo 1455. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 6 de abril del 2020.

Deloitte (2020). *El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus)*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>

Diario Gestión (2020a). Cuatro comportamientos del consumidor que cambiarán luego del Covid-19. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cuatro-comportamientos-del-consumidor-que-cambiaran-luego-del-covid-19-noticia/>

Diario Gestión (2020b). Ferreteros piden al Gobierno que se autorice la reapertura de su sector. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-ferreteros-solicitan-al-ejecutivo-que-se-autorice-la-reapertura-de-su-sector-nndc-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión (2020c). Peruanos gastarán S/ 220 millones en productos del hogar este año. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-gastaran-s-220-millones-en-productos-del-hogar-este-ano-nndc-noticia/>

- Diario Gestión (2018a). Cuatro cadenas de mejoramiento del hogar suman 93 tiendas en el 2017 en Perú. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cuatro-cadenas-mejoramiento-hogar-suman-93-tiendas-2017-peru-225933-noticia/>
- Diario Gestión (2018b). Venta de artículos de ferretería sumaría S/ 5,500 millones este año en almacenes especializados en Perú. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/venta-articulos-ferreteria-sumaria-s-5-500-millones-ano-almacenes-especializados-peru-225934-noticia/?ref=gesr>
- Dornberger, Utz, Alfredo Suvelza & Luis Bernal (eds.) (2012) *Gestión de la fase temprana de la innovación*. Leipzig: In4in, SEPT, Conoscope, GIZ, CENPROMYPE. Recuperado de: http://www.conoscope.org/fileadmin/user_upload/Downloads/1_Gestion_de_la_Fase_Temprana_de_la_Innovacion.pdf
- El Peruano (2020). BCR fija tasa de referencia más baja de su historia. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-bcr-fija-tasa-referencia-mas-baja-su-historia-94258.aspx>
- EY (2019). *Líderes empresariales del cambio, 2019*. Recuperado de <http://premiolec.pe/media/37825/ey-premio-lec-revista-2019.pdf>
- Fernández, J. (2020, junio, 29). Las ferreterías molan. *C de Comunicación*. Recuperado de <https://blogs.cdecomunicacion.es/juanmanuel/2020/06/29/las-ferreterias-molan/>
- Fernandez (2017, marzo, 1). La situación actual para las ferreterías de proximidad “es de supervivientes”, si bien las posibilidades de éxito siguen estando allí. *Canal Ferretero*. Recuperado de <https://www.canalferretero.com/noticia/7961/juan-manuel-fernandez-en-expocadena-%E2%80%98creo-en-la-ferreteria-de-proximidad%E2%80%99#>
- Fernández, M. & Del Valle, J. (2016). *Cómo iniciarse en la investigación académica: una guía práctica*. Primera edición. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Fondo editorial PUCP.
- FerretExpo (2020). *FerretExpo: Feria de la Ferretería y Materiales de Construcción*. Recuperado de <http://ferretexpo.com>
- Garván, M. (2019). Ley de plásticos: ¿Funcionó el impuesto a las bolsas en otros países?. *Diario El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ley-plasticos-funciono-impuesto-bolsas-otros-paises-noticia-francia-irlanda-mexico-chile-ecpm->

661311-noticia/

Guía Ferretera (2016). *Puntos de ventas hacen la diferencia frente a las grandes cadenas.*

Recuperado de <http://guiaferretera.com.pe/TEMPLATE/noticia-puntos.html>

Guzmán, M. (2018). *Capital Social e innovación organizacional. Desafíos y oportunidades en la empresa familiar. Caso empresa comercializadora de productos industriales.* (Tesis de grado). Universidad Casa Grande, Ecuador.

Herrera, R. & Hidalgo, A. (2019). Dinámica de la gestión de la innovación de servicios y co-creación en empresas del sector economía digital. *Contaduría y Administración, volumen* (64), 1-20. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v64nspe1/0186-1042-cya-64-spe1-00008.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales.* Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1590/libro.pdf

Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* Pearson Education de México S.A.

Ipsos Perú (2015). *Ferretería y ferretero.* Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ferreteria%20y%20Ferretero%202015.pdf>

Itec (2020). *Sumario del Informe EuroConstruct. Junio 2020.* Recuperado de <https://itec.es/servicios/estudios-mercado/euroconstruct-sumario-ultimo-informe/>

Jacob, M., Tintoré, J. & Torres, X. (2001). *Innovación en servicios.* Recuperado de http://informecotec.es/media/19_Innov_Servic.pdf

Kantar Worldpanel (2020). *Homecenters van por 98,000 nuevos hogares compradores.* Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Homecenters-van-por-98,000-nuevos-hogares-compradores>

La Madriz, J. & Parra, J. (2016). *Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica.* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7205041>

- Lam, A. (2005). Organizational innovation. In: Fagerberg J, Mowery DC, Nelson RR (Eds) *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 115–147). , Oxford: Oxford University Press.
- Mezias, S. J., & M. A. Glynn (1993). «The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution», *Strategic Management Journal* 14, pp. 77-101.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2018). *Reporte Comercial de Productos de Acero*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Reporte_Comercial_Acero.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 13 de mayo, 2020). *Gobierno amplió a S/60,000 millones las garantías del programa Reactiva Perú*. [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/153925-gobierno-amplio-a-s-60-000-millones-las-garantias-del-programa-reactiva-peru>
- OCDE (2018). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Cuarta Edición. París.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Tercera Edición. París. Recuperado de: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001708.pdf>
- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2016). *Registro Nacional de Proveedores*. <https://portal.osce.gob.pe/rnp/>
- Orgaz, C. (2019). Cotización del dólar: ¿qué significa para América Latina que la moneda estadounidense esté tan fuerte? *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48861521>
- Pavco Wavin (2019). *Planes de estudios y cursos para ferreteros*. Recuperado de <https://pavcowavin.com.co/blog/planes-de-estudios-y-cursos-para-ferreteros>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373
- Perú Retail (2020a). Ferreteros del Perú piden ser parte prioritaria de la reactivación económica. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-sector-ferretero-crece-128-ventas-online/>

- Perú Retail (2020b). Los homecenters en el Perú: el negocio que apunta al 26% de participación. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/los-homecenters-peru-apunta-un-26-de-participacion/>
- Perú Retail (2019). Perú: ¿Cuántas ferreterías tiene progresol?. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-ferreterias-progresol-unacem/>
- Perú Retail (2018a). Perú: Canal tradicional vs Canal moderno. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- Perú Retail (2018b). Perú: Sector ferretero crece 128% en ventas online este año. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-sector-ferretero-crece-128-ventas-online/>
- Perú Retail (2017). Un nuevo jugador podría ingresar al sector retail ferretero en el Perú. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/nuevo-jugador-podria-ingresar-sector-retail-ferretero-en-peru>
- Perú Retail (2014). *Zonas ferreteras se desarrollan en Lima Metropolitana*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/zonas-ferreteras-se-desarrollan-en-lima-metropolitana/>
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., & Arias-Bolzmann, L. (2016). *Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America*. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385–4393. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.061
- Ponce, F. & Zevallos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no solo factible, sino accesible. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(2), 46-68. Recuperado de: <https://doi.org/10.18800/360gestion.201702.003>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Ramos, E. (2015). Perú redujo en 1,000 millones de unidades consumo de bolsas de plástico de un solo uso. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-redujo-1000-millones-unidades-consumo-bolsas-plastico-un-solo-uso-778393.aspx>
- Revista El Ferretero (2020). La reinención de las empresas y cómo salir adelante usando la

- tecnología. Revista El Ferretero. Recuperado de <http://ferretero.com/la-reinvencion-de-las-empresas-y-como-salir-adelante-usando-la-tecnologia/>
- Revista El Ferretero (2017). La Tecnología Como Factor De Éxito En Las Ferreterías. Revista El Ferretero. Recuperado de <http://ferretero.com/la-tecnologia-como-factor-de-exito-en-las-ferreterias/>
- Revista Fierros (2019). Tendencias Ferreteras 2019. *Revista Fierros*. Recuperado de <https://fierros.com.co/ediciones/ed-76-proyecciones-fierros-2019/tendencias-ferreteras-2019/>
- Revista Fierros (2018). *La nueva era de las ferreterías*. Recuperados de <https://fierros.com.co/noticias/la-nueva-era-de-las-ferreterias/>
- Revista Perú Construye (2019). Mercado cementero: solidifica su crecimiento. *Revista Perú Construye*. Recuperado de <https://peruconstruye.net/wp-content/uploads/2019/02/MERCADO-DE-CEMENTO.pdf>
- Ríos, M. (2019). Inician nuevos peritajes para conocer estado de las estructuras de la galería Nicolini. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/inician-nuevos-peritajes-conocer-estructuras-galeria-nicolini-265838-noticia/>
- Sánchez, S. (2017). *Propuesta de Mejora para un Centro de Distribución Ferretero, con base en la Gestión de Procesos*. Tesis de grado. Universidad Católica San Pablo, Perú.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press
- Scotiabank (2016). *Sector mejoramiento del hogar recuperará dinamismo en el 2017*. Recuperado de http://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/sectorial/MejoramientoHogar_Oct16.pdf?t=1483920000024
- Seclén, J. (2017). *Gestión de la I+D, Gestión de la innovación e Innovación organizacional*. Recuperado de: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70688/Gesti%C3%B3n_de_la_Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Seclén, J. (2014). *SEIC e innovación en las microempresas fabricantes de máquina-herramienta: los casos del País Vasco y de Emilia-Romaña*. (Tesis de doctorado en

Economía). Universidad del País Vasco, Bilbao.

Seclén, J. y Barrutia, J. (2019). *Gestión de la innovación empresarial: CONCEPTOS, MODELOS Y SISTEMAS*. Lima, Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2020). Características de la micro y pequeñas empresas. <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Sundbo, J. (1998). Standardisation vs. Customisation in Service Innovations. Topical Paper n°3, STEP Group.

Tushman, M. y Nadler D.(1986). “Organizing for innovation”. *California Management Review*, vol. 28, num.3, pp. 79-92.

Ulate, H. (2008). ¿Quiénes dominan realmente el mercado ferretero en el Perú?. *Tuercas y Tornillos, la revista ferretera*. Recuperado de <https://www.tytenlinea.com/quienes-dominan-realmente-el-mercado-ferretero-en-el-peru/>

Unacem (2014). “Cemento Sol” en el top 10 de las marcas más valoradas en el Perú. Recuperado de <https://www.unacem.com.pe/?p=8140>

Usco, W. (2014). *Diagnóstico y mejora de la logística en una distribuidora de materiales de construcción en la región Junín*. (Tesis de bachillerato). Pontificia Universidad Católica del Perú, San Miguel.

Velázquez, J., Valencia, L. & Peña, J. (2016). El papel del modelo de la triple hélice como sistema de innovación para aumentar la rentabilidad en una Pyme comercializadora (The Role of the Triple Helix Model as an Innovation System to Increase Profitability in a SME). *Revista CEA, volumen 2 (3)*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3520204

Yamakawa, P. & Ostos, J. (2013). Influencia del Entorno Organizacional en Empresas de Servicio en Perú. *Revista Brasileña de Gestión de Negocios*. <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v15n49/1983-0807-rbgn-15-49-582.pdf>

Zawislak, P. A., Tello-Gamarra, J., Fracasso, E. M., & Castellanos, O. (2017). *Innovation beyond technology: perspectives from Latin America*. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(4), 434–443. doi:10.1108/arla-07-2017-0221

ANEXOS

ANEXO A: Entrevistas realizadas a expertos

Tabla A1: Entrevistas realizadas a expertos

Entrevistados	Tipo de experto	Institución a la que pertenece	Cargo	Fecha	Hora
Dr. Jean Pierre Seclen	Académico	PUCP	Docente de la FGAD	08 de abril de 2020	16:00 hrs
				15 de junio de 2020	11:30 hrs
Mg. Jorge Mendoza	Académico	PUCP	Docente de la FGAD	23 de marzo de 2020	16:00 hrs
Mg. María de Fátima Ponce	Académico	PUCP	Docente de la FGAD	07 de marzo de 2020	18:00 hrs
Dr. Mario Pasco Dala Porta	Académico	PUCP	Docente de la FGAD	30 de marzo de 2020	10:00 hrs
Ing. Edgar Pérez Quispe	Del sector	Distribuidora Ferretería Rosario S.A.C.	Gerente General	12 de julio de 2020	19:00 hrs

ANEXO B: Reporte bibliométrico de Scopus de Arzola y Mejías (2007)

Figura B1: Reporte bibliométrico de Scopus de Arzola y Mejías (2007)

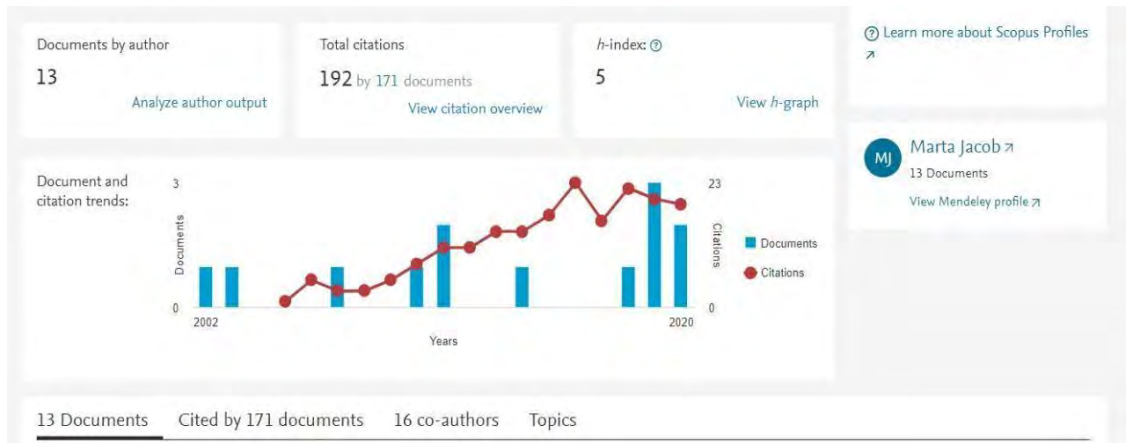


Fuente: Scopus (2020)



ANEXO C: Reporte bibliométrico de Scopus de Jacob y otros (2001)

Figura C1: Reporte bibliométrico de Scopus de Jacob y otros (2001)

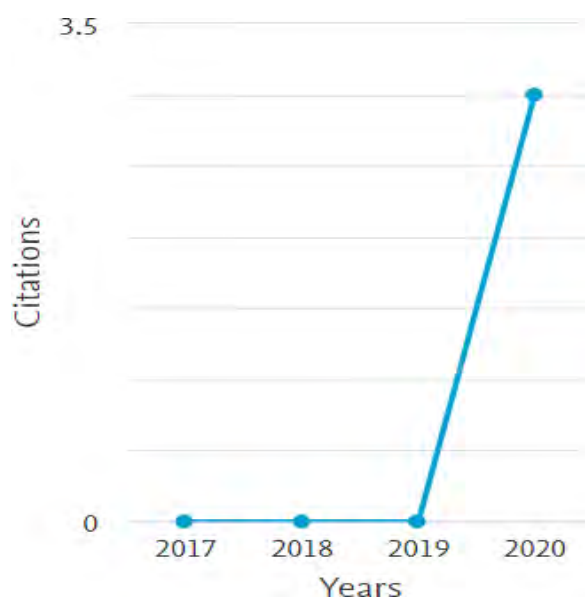


Fuente: Scopus (2020)



ANEXO D: Reporte bibliométrico de Scopus de Seclén (2017)

Figura D1: Reporte bibliométrico de Scopus de Seclén (2017)

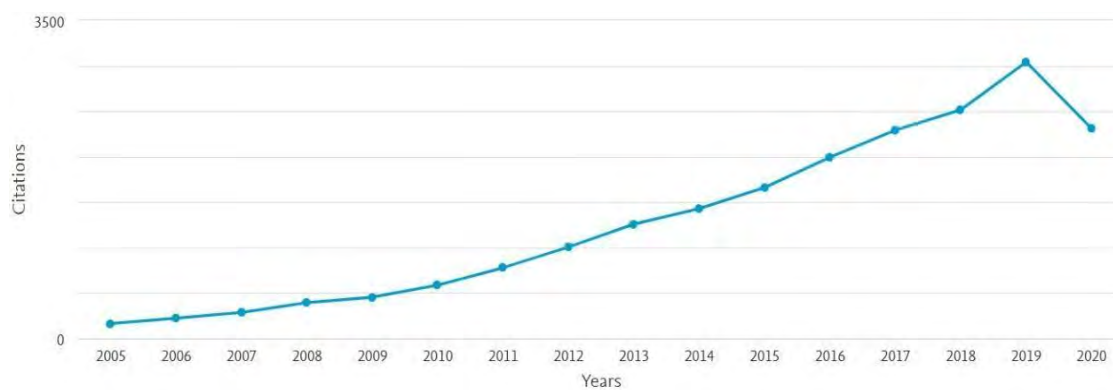


Fuente: Scopus (2020)



ANEXO E: Reporte bibliométrico de Scopus de OCDE (2005)

Figura E1: Reporte bibliométrico de Scopus de OCDE (2005)



Fuente: Scopus (2020)



ANEXO F: Definición de innovación

Tabla F1: Definición de innovación

Autor	Definición
Schumpeter (1934)	Fuente de desarrollo económico o cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en la vida económica
Knight (1967)	Adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno
Nelson y Winter (1983)	Es un cambio que requiere considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura en las formas establecidas de hacer las cosas, con lo cual se crea una capacidad.
Drucker (1986)	Término económico y social que supone un cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores.
Sidro (1988)	Es el resultado de un proceso sistemático realizado a lo largo de una serie de etapas conectadas que abarcan desde la concepción del producto (idea) hasta su introducción en el mercado, con lo que se satisface una determinada necesidad.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Es un continuo proceso de aprendizaje, por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - (2005)	Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso productivo, forma de comercialización o método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o en las relaciones exteriores.

Recuperado de Seclén y Barrutia (2019)

ANEXO G: Los siete ejes de la estrategia de la innovación

Tabla G1: Los siete ejes de la estrategia de la innovación

Procesos	Primero se debe de elegir los procesos, para luego optimizarlos. La elección dependerá del riesgo de llevarlas a cabo. Si es una innovación radical, necesitará de más puntos de control; si es una innovación incremental, requerirá menos puntos de control, pues existe un menor riesgo. Respecto a la optimización del proceso, se debe analizar el flujo de valor de este para mejorar las actividades que añadan valor y remover las que no, esto permitirá reducir costos.
Cultura	Se entiende a la innovación como la gestión de procesos sociales. Para conseguir una cultura innovadora, se debe seguir cinco pasos. El primero, que el personal se identifique con la misión. Segundo, que se comuniquen las metas del negocio con mucha claridad a los empleados. Tercero, estimular el reconocimiento, la valoración y aceptación. Cuarto, asignar metas de valoración y aceptación de ideas. Quinto, fomentar la experimentación.
Estructura	Se debe de asegurar las conexiones necesarias para asegurar canales de comunicación. Se debe elaborar políticas que favorezcan la descentralización del poder y la toma de decisiones, la flexibilidad y complejidad. Se debe buscar un equilibrio entre las estructuras formales e informales.
Cooperación externa	Dependerá del tipo de industria y de las fortalezas y debilidades de la empresa.
Plataforma de conocimiento	Las empresas para cerrar la brecha de lo que conocen y deben conocer pueden tomar dos tipos de acciones: desarrollar conocimiento interno o buscar consultorías de manera externa.
Infraestructura	Es el soporte para la innovación. La información que se puede medir mediante métricas es muy importante.
Asignación de recursos	El proceso de innovación debe ir acompañado de la asignación de financiamiento, recursos humanos y el tiempo necesario.

Adaptado de Dornberger, Suvelza & Bernal (2012).

ANEXO H: Categorías y tendencias en el rubro ferretero

Tabla H1: Categorías y tendencias en el rubro ferretero

Categorías	Definición/Tendencias	Producto clásico	Producto en tendencia
Aceros, metales, hierro y aluminio	Componente principal de las grandes construcciones.	Perfilería de hierro	Tubería estructural
Pisos y cerámicas	Ocupa un papel protagónico en el estilo de la decoración. Con el pasar del tiempo, se prefieren más las líneas elegantes y sobrias.	Acabados	Cerámicas
Pinturas y químicos	Se busca que las pinturas sean sostenibles, amigables con el medio ambiente y la salud, deben ser de fácil limpieza.	Brocha	Pintura ecológica
Grifería	Se priorizan los productos estéticos y la moda.	Duchas eléctricas	Duchas tipo espejo
Herramientas eléctricas	Se busca que los productos ya no necesiten de conexión a corriente de luz.	Taladro	Taladro inalámbrico
Construcción liviana	Se busca que los materiales sean de fácil traslado y construcción.	Tornillería para PVC, fibrocemento, drywall	Techos en PVC
Tornillería y fijación	Productos pequeños e indispensables en toda actividad de bricolaje y construcción.	Tornillería lámina	Tornillería autoperforante
Servicios ferreteros	Representa el valor agregado que	Duplicado de	Cortes

Tabla H1: Categorías y tendencias en el rubro ferretero (continuación)

Servicios ferreteros	Representa el valor agregado que diferencia a un negocio de otro.	Duplicado de Llaves	Cortes
Sistemas de iluminación y eléctricos	Se buscan productos sostenibles, de mayor rendimiento y bajo consumo.	Balas	Paneles solares
Tecnología y domótica	Productos especializados en la seguridad del hogar como chapas, candados, entre otros, que a pesar de que los precios se han ido elevando, los clientes lo reciben de manera positiva.	Cables de 8 pares internet	Cerraduras automáticas con código
Agro	La jardinería como moda en las casas provoca que se produzcan más este tipo de bienes.	Pala de punta	Fumigadores

Adaptado de Revista Fierros (2019).

ANEXO I: Principales ferias de ferretería y bricolaje en el Mundo

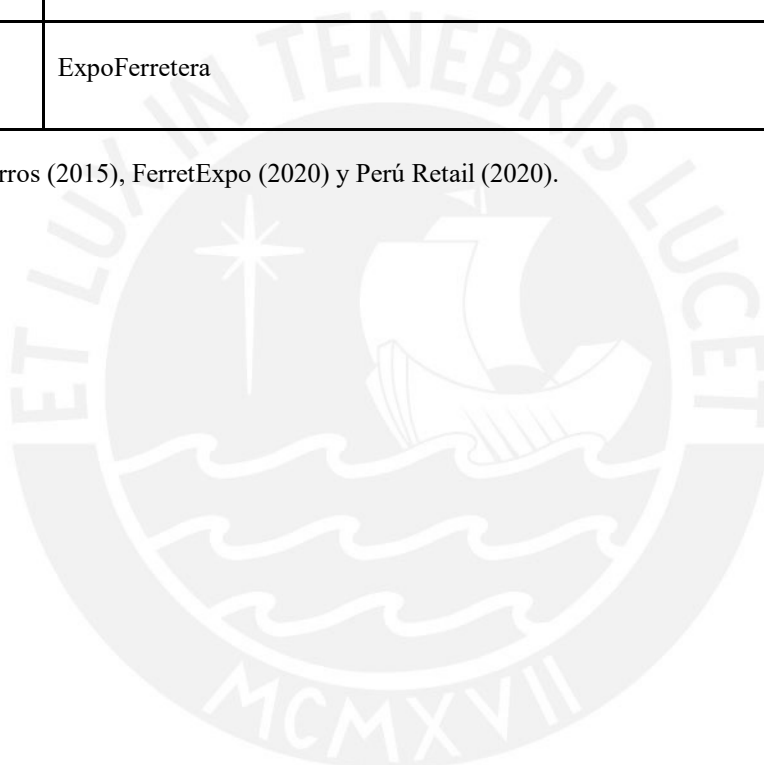
Tabla I1: Principales ferias de ferretería y bricolaje en el Mundo

País	Ferias más importantes
España	<p>Congreso AECOC: (Asociación Multisectorial de Fabricantes y distribuidores) de ferretería y Bricolaje)</p> <p>Ferremad: salón de ferretería, bricolaje y suministros)</p> <p>Expocadena: feria de distribución de ferretería, bricolaje y jardinería</p> <p>Feria de la cuchillería</p> <p>Eurobrico: feria internacional del bricolaje</p>
Francia	Brico Habitat Lille: salón de bricolaje
Italia	Abilmente: feria de bricolaje
Taiwán	Taiwan Hardware Show
Australia	National Tradesmas Expo Perth: feria de máquinas y bricolaje
Estados Unidos	National Hardware Show: Feria ferretera Las Vegas
México	<p>Ferreléctrica Bajío</p> <p>Exposición Ferretera</p> <p>Tlapalera: para identificar nuevas tecnologías en el sector</p> <p>Expoferretera</p>
Costa Rica	Congreso Ferretero – Expo Ferretera internacional
Guatemala	FerretExpo: Feria de la Ferretería y Materiales de Construcción

Tabla I1: Principales ferias de ferretería y bricolaje en el Mundo (continuación)

Chile	Expo Ferretera Chilemat
Venezuela	Ferre 2012, Exposición Regional Ferretera y Construcción Barquisimeto
Colombia	Expometálica, realizado por Cámara Fedemetal de la Andi Martillo ferretero, realizado por Asoferco (Asociación de ferreteros de Colombia) Expofierros, realizado por Revista Fierros
Perú	ExpoFerretera

Adaptado de Fierros (2015), FerretExpo (2020) y Perú Retail (2020).



ANEXO J: Matriz de consistencia

Tabla J1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Marco teórico	VARIABLES
Comprender la influencia de los factores teóricos y contextuales en las grandes empresas comercializadas ferreteras	<p>Diagnosticar a las empresas comercializadas ferreteras utilizando el Modelo de las 7D's</p> <p>Identificar los factores internos más importantes en estas empresas</p> <p>Identificar los factores contextuales que más influyen en estas empresas</p>	<p>Modelo de las 7D's propuesto por Arzola y Mejías (2007)</p> <p>Barreras propuestas por Jacob et al. (2001)</p> <p>Formas de innovación organizacional propuesto por el Manual de Oslo OCDE (2005)</p>	<p>Formulación de estrategias</p> <p>Recursos invertidos en la innovación</p> <p>Plan de desarrollo tecnológico</p> <p>Tecnología utilizada</p> <p>Mejora continua</p> <p>Uso de la capacidad</p> <p>Capacitación</p> <p>Participación en programas de mejoras e innovación</p> <p>Sistemas de gestión de recursos humanos</p> <p>Estructura organizativa</p> <p>Seguimiento y control</p> <p>Adecuado ambiente de trabajo</p> <p>Percepción del cliente</p> <p>Satisfacción y calidad de servicios</p> <p>Crecimiento en rentabilidad</p> <p>Crecimiento y rentabilidad</p> <p>Acciones para preservar el medio ambiente</p> <p>Acciones sociales que beneficien a la comunidad</p> <p>Competidores nuevos</p> <p>Competidores existentes</p> <p>Problemas técnicos</p> <p>Capacidad de absorción de los mercados</p> <p>Cualificación y gestión de la innovación</p>