

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector

Retail de Equipos Electrónicos en el Perú para 2025

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Luis Eduardo Cadena Ochoa

Deisy Judith García Ramírez

Luis Alberto Guevara Diez

Carla Novoa Luna

Asesora: Clara Francisca Rosselló Martínez

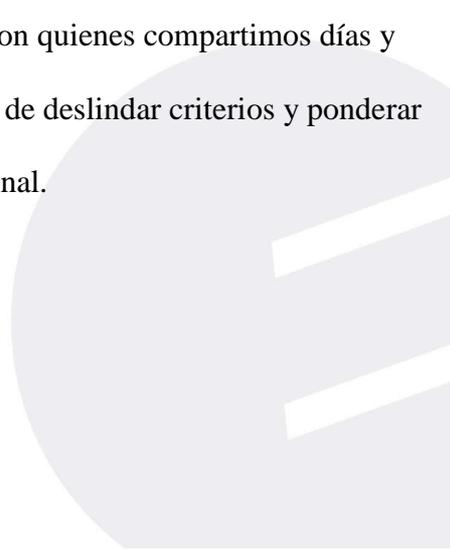
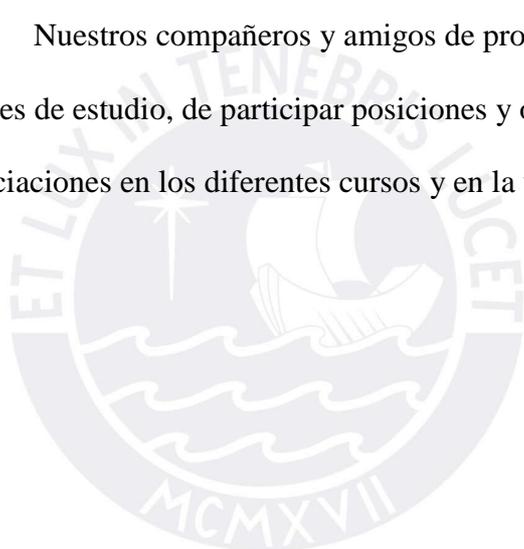
Surco, abril de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La profesora Clara Francisca Rosselló Martínez, nuestra asesora, por su valiosa y eficaz guía para mejorar los aspectos tratados en el presente plan estratégico. Asimismo, a la excelente plana docente, quienes aumentaron nuestra valía profesional con sus magistrales exposiciones y con la entrega de su pulcra experiencia laboral y académica; a nuestras tutoras, quienes nos motivaron, asistieron y condujeron en el proceso educativo; y al personal administrativo por la inmediatez y claridad en sus actividades como soporte formativo. En general, a CENTRUM Católica, por ofrecer tan reconocido Programa de Maestría que redundará en la prosperidad nacional y global.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos días y noches de estudio, de participar posiciones y opiniones, de deslindar criterios y ponderar apreciaciones en los diferentes cursos y en la vida personal.



Dedicatorias

Este trabajo va dedicado a mi linda esposa e hijas que gracias a su entendimiento, amor y paciencia, fueron parte fundamental para que este éxito se hiciera posible.

Luis Eduardo Cadena Ochoa

A Dios, porque me dio la fuerza y salud para superar las pruebas que puso en mi camino y seguir adelante, a mi familia, la cual está siempre conmigo dándome ánimos para lograr las metas trazadas impulsándome a seguir y no rendirme. A mis amigos, con los cuales nos apoyamos uno a otro para alcanzar nuestros objetivos profesionales y siempre cuento con ellos.

Deisy Judith García Ramírez

A Dios, por darme la oportunidad de seguir viviendo y enriquecer mi formación profesional. A mis padres, por su permanente aliento y consideración en cada momento. En especial, a mis hijos por ser fuente de mi motivación principal.

Luis Alberto Guevara Diez

A mis padres que me enseñaron que la educación es lo único que perdura en el tiempo y es la mejor inversión, a mi esposo, por ser el impulsor de mi desarrollo y por estar siempre a mi lado dándome fuerza y a mi hija por todo el amor que siempre me demuestra.

Carla Novoa Luna

Resumen Ejecutivo

El Sector Retail de Equipos Electronicos en el Perú goza de un fuerte dinamismo gracias a las innovaciones constantes, a las nuevas tendencias de consumo y a los hábitos de compra de los consumidores peruanos. Estos aspectos influyen en el desarrollo y expansión del sector permitiendo su reconocimiento a nivel latinoamericano y favoreciendo el crecimiento económico del país.

En un contexto en el cual se vive una estabilidad política y económica que conduce al Perú como uno de los nuevos países emergentes, se espera que los consumidores posean mayor poder adquisitivo para satisfacer las necesidades de los distintos niveles socioeconómicos del país. Actualmente, el Perú cuenta con ventajas comparativas que le permitirán concretar el desarrollo y la evolución de la industria retail. Además, su ubicación geográfica estratégica, la configuración de la población, los Tratados de Libre Comercio y el fomento de la inversión privada favorecen su crecimiento, acompañado de una responsabilidad ambiental cada día más relevante. Sin embargo, la inseguridad, la infraestructura existente, la corrupción e informalidad y el poco conocimiento de la tecnología representan un riesgo para su desarrollo.

En ese sentido, es de interés vital para el fortalecimiento del sector, elevar el nivel de satisfacción del consumidor en busca de su bienestar. El estudio comprende una evaluación amplia de la actual situación del sector retail de equipos electrónicos en el Perú y sus expectativas. La ponderación de los factores claves de éxito muestran una posición competitiva favorable del sector en estudio, que han permitido plantear nueve objetivos de largo plazo. Luego del proceso estratégico se han seleccionado estrategias aprovechando la postura agresiva del sector. Se otorga importancia al *e-commerce*, al manejo de los desechos electrónicos, la entrega de líneas de crédito de entidades financieras, la capacitación del

personal, la atención al cliente, el desarrollo de nuevos puntos de ventas, la entrega de productos innovadores de calidad y la coordinación con las entidades privadas y estatales. Tras la implementación adecuada de las 12 estrategias seleccionadas en el plan estratégico se logrará cumplir los objetivos de largo plazo y alcanzar la visión planteada para el año 2025 que permitirá el reconocimiento a nivel latinoamericano del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.



Abstract

Retail Sector of Electronic Equipment in Peru enjoys a strong dynamism thanks to the constant innovations, new trends of consumption and the buying habits of Peruvian consumers. These aspects influence the development and expansion of the sector allowing its recognition at the Latin American level and favoring the economic growth of the country.

In a context in which political and economic stability leads to Peru as one of the new emerging countries, consumers are expected to have the purchasing power of the mayor to meet the needs of the country's various socioeconomic levels. Currently, Peru has comparative advantages that allow the concrete development and evolution of the retail industry. In addition, its strategic geographical location, population configuration, Free Trade Agreements and the promotion of private investment favor its growth, accompanied by an increasingly important environmental responsibility. However, insecurity, existing infrastructure, corruption and informality and lack of knowledge of the technology pose a risk to its development.

In that sense, it is of vital interest for the strengthening of the sector, raising the level of consumer satisfaction in search of well-being. The study includes a comprehensive assessment of the real situation of the retail sector of electronic equipment in Peru and its expectations. The weighting of the key success factors refers to a favorable competitive position of the sector under study, which has nine long-term objectives. After the strategic process, strategies have been selected taking advantage of the aggressive position of the sector. Emphasis is given to e-commerce, e-waste management, financial institution credit lines, staff training, customer service, the development of new sales outlets, the delivery of innovative products of quality and coordination with private and state entities.

After the adequate implementation of the 12 strategies selected in the strategic plan were achieved meet the long-term objectives and reach the vision planned for the year 2025 that

allow the recognition a Latin American level of Retail Sector of Electronic Equipment in the Peru.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras.....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvii
Capítulo I: Situación General del Sector Retail de Equipos Electrónicos.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	12
2.3 Misión	13
2.4 Valores	14
2.5 Código de Ética	15
2.6 Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional.	22
3.1.3 Principios cardinales.	28
3.1.4 Influencia del análisis en la industria de equipos electrónicos.	31
3.2 Análisis Competitivo del País	31
3.2.1 Condiciones de los factores.....	33
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	38
3.2.5 Influencia del análisis en sector de equipos electrónicos.....	39

3.3 Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	47
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	54
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).	55
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	56
3.5 El Sector Retail de Equipos Electrónicos y sus Competidores	56
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.	59
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.	60
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores.	61
3.6 El Sector Retail de Equipos Electrónicos y sus Referentes	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	62
3.8 Conclusiones	64
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	67
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	69
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	70
4.1.5 Recursos humanos (H).....	71
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	72
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	73

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	73
4.3 Conclusiones	74
Capítulo V: Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú y	
Objetivos de Largo Plazo	76
5.1 Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú	76
5.2 Potencial del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú	77
5.3 Principios Cardinales del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú	81
5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú (MIO)	85
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)	87
5.6 Conclusiones	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	89
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	89
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	89
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	89
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	90
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	90
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	94
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	96
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	97
6.9 Matriz de Ética (ME)	99
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	100
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	100
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	100
6.13 Conclusiones	105
Capítulo VII: Implementación Estratégica	106

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	106
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	106
7.3 Políticas de cada Estrategia	108
7.4 Estructura del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....	108
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	108
7.6 Recursos Humanos y Motivación	110
7.7 Gestión del Cambio.....	110
7.8 Conclusiones	111
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	112
8.1 Perspectivas de Control.....	112
8.1.1 Aprendizaje interno.....	112
8.1.2 Procesos.....	112
8.1.3 Clientes.....	112
8.1.4 Financiera.....	112
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	113
8.3 Conclusiones.....	115
Capítulo IX: Competitividad del Sector Retail de Equipos Electrónicos.....	116
9.1 Análisis Competitivo del Sector Retail de Equipos Electrónicos	116
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Retail de Equipos Electrónicos	118
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Retail de Equipos Electrónicos	118
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	119
9.5 Conclusiones	119
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	120

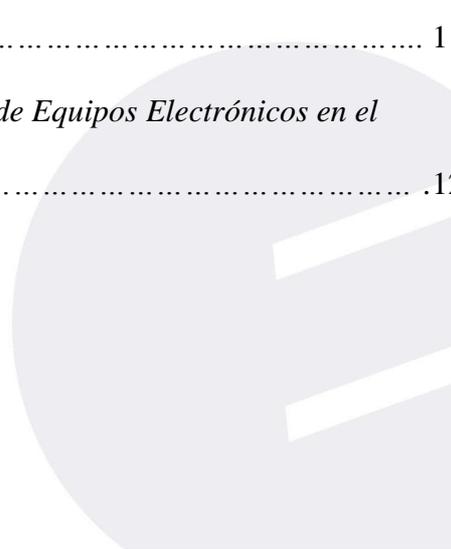
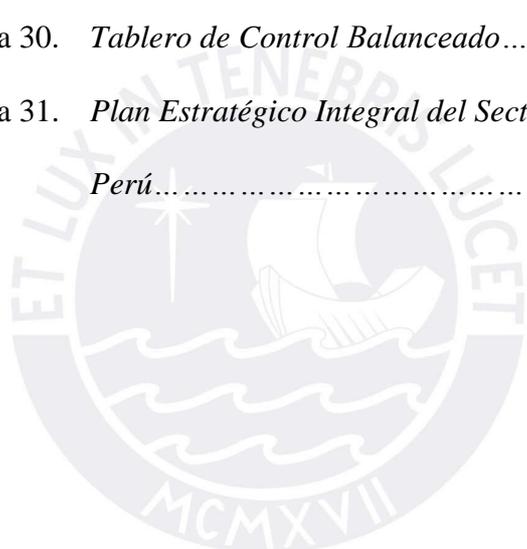
10.1 Plan Estrategico Integral	120
10.2 Conclusiones	120
10.3 Recomendaciones.....	123
10.4 Futuro del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....	124
Referencias.....	126



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Ranking de las 10 Mejores Empresas de Retail en América Latina (Datos al 2015)</i>	6
Tabla 2.	<i>Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Visión</i>	13
Tabla 3.	<i>Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Misión</i>	14
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	22
Tabla 5.	<i>Ranking de Competitividad Global de Perú</i>	36
Tabla 6.	<i>Ranking según el Índice de Competitividad Global de los Países Sudamericanos 2015-2016</i>	39
Tabla 7.	<i>Importaciones de Países Sudamericanos 2014</i>	40
Tabla 8.	<i>Demanda Interna y PBI</i>	49
Tabla 9.	<i>Porcentaje de Hogares que Posee Artículos Electrónicos (datos al 2015)</i>	53
Tabla 10.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	57
Tabla 11.	<i>Determinantes del Poder de los Proveedores</i>	59
Tabla 12.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	63
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	64
Tabla 14.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	74
Tabla 15.	<i>Clasificación de los Intereses de las Organizaciones</i>	76
Tabla 16.	<i>Preferencia de Compra de los Consumidores en Retailers Peruanos</i>	84
Tabla 17.	<i>Matriz de Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú</i>	86
Tabla 18.	<i>OLP del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú</i>	87
Tabla 19.	<i>Matriz FODA del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú</i>	91
Tabla 20.	<i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA</i>	92
Tabla 21.	<i>MDE del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú</i>	96
Tabla 22.	<i>MCPE del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú</i>	98

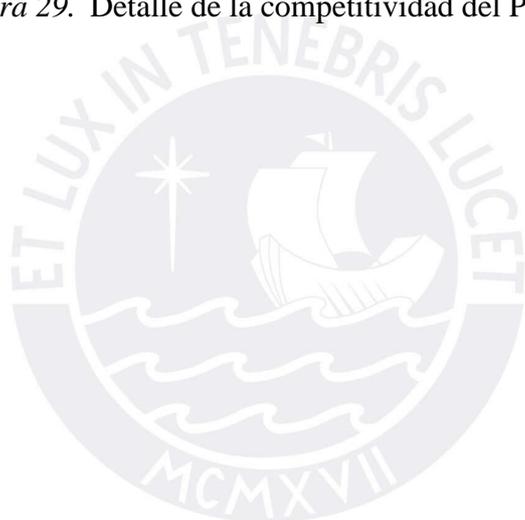
Tabla 23.	<i>Matriz de Rumelt para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	99
Tabla 24.	<i>Matriz de Ética para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	101
Tabla 25.	<i>MERC para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	102
Tabla 26.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	103
Tabla 27.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	104
Tabla 28.	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo, que incluye actividades y recursos asignados del Sector Retail de Equipos Electrónicos.....</i>	107
Tabla 29.	<i>Políticas del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	109
Tabla 30.	<i>Tablero de Control Balanceado.....</i>	114
Tabla 31.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.....</i>	121



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvii
<i>Figura 1.</i>	Ventas Regionales 2000-2015 de electrónicos de consumo a nivel mundial.....	5
<i>Figura 2.</i>	Población por grupo de edades y zonas geográficas.....	5
<i>Figura 3.</i>	Participación de mercado en el subsector de tiendas por departamento.....	8
<i>Figura 4.</i>	Participación de mercado en el subsector de autoservicios.....	8
<i>Figura 5.</i>	Ranking general de los mejores países.....	11
<i>Figura 6.</i>	Perú: Principales ventajas y desventajas según el índice de competitividad 2015- 2016 (ubicación dentro del ranking de 140 países).....	33
<i>Figura 7.</i>	Principales factores que limitan hacer negocios (ranking de 140 países).....	34
<i>Figura 8.</i>	Volumen de importación de mercancías por regiones.....	35
<i>Figura 9.</i>	Diagrama de comercialización de equipos electrónicos.....	38
<i>Figura 10.</i>	Volumen de importación de mercancías por regiones.....	39
<i>Figura 11.</i>	Diamante de Porter para el retail de equipos electrónicos en el Perú.....	40
<i>Figura 12.</i>	Índice de estabilidad política del Perú.....	42
<i>Figura 13.</i>	Inflación del Perú.....	43
<i>Figura 14.</i>	Producto bruto interno del Perú (2006-2016).....	48
<i>Figura 15.</i>	Producto interno bruto per cápita del Perú.....	48
<i>Figura 16.</i>	Comportamiento de la tasa de interés del BRCP.....	50
<i>Figura 17.</i>	Tasa de inflación del Perú.....	51
<i>Figura 18.</i>	Población del Perú.....	52
<i>Figura 19.</i>	Distribución de hogares APEIM según NSE 2015 - Perú urbano.....	52
<i>Figura 20.</i>	Salario promedio mensual del Perú.....	53
<i>Figura 21.</i>	Hogares que acceden a las TIC, según nivel de educación del jefe del hogar...	54

<i>Figura 22.</i> Puntos de ventas 2010-2015 y proyección de puntos de ventas a 2025 del retail de aparatos electrónicos.....	79
<i>Figura 23.</i> Ventas 2010/2015 y proyección de ventas a 2025 del retail de aparatos electrónicos.....	80
<i>Figura 24.</i> Tasa de crecimiento poblacional en Perú desde 1961 a 2016.....	83
<i>Figura 25.</i> Matriz PEYEA del sector retail de equipos electrónicos de Perú.....	92
<i>Figura 26.</i> Matriz Boston Consulting Group del sector retail de equipos electrónicos del Perú.....	93
<i>Figura 27.</i> MIE del sector retail de equipos electrónicos del Perú.....	95
<i>Figura 28.</i> MGE del sector de equipos electrónicos del Perú.....	95
<i>Figura 29.</i> Detalle de la competitividad del Perú 2015-2016.....	117



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

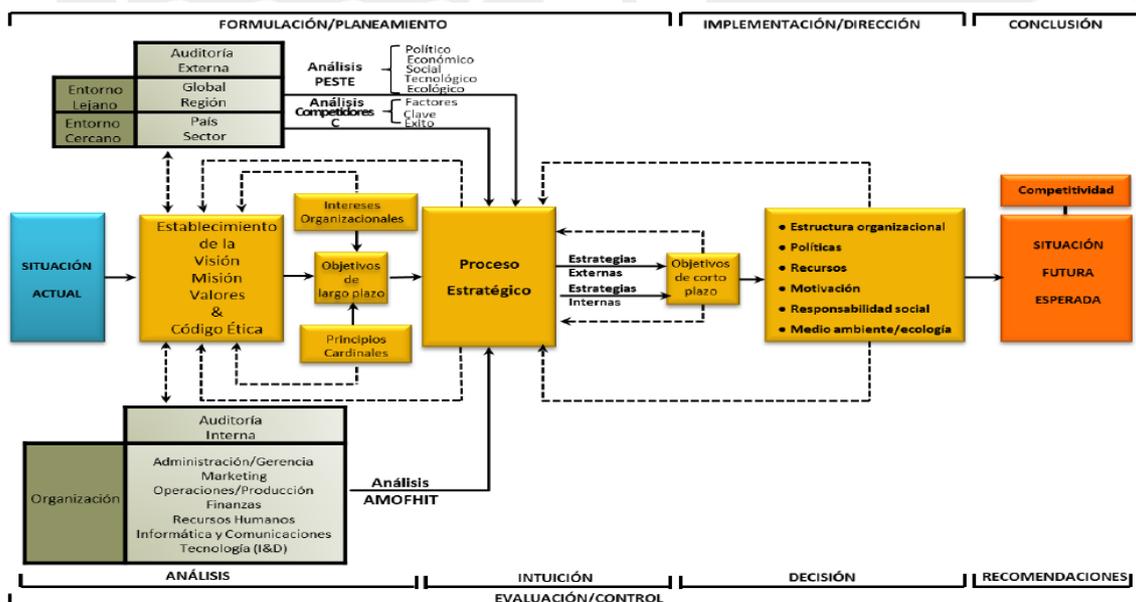


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

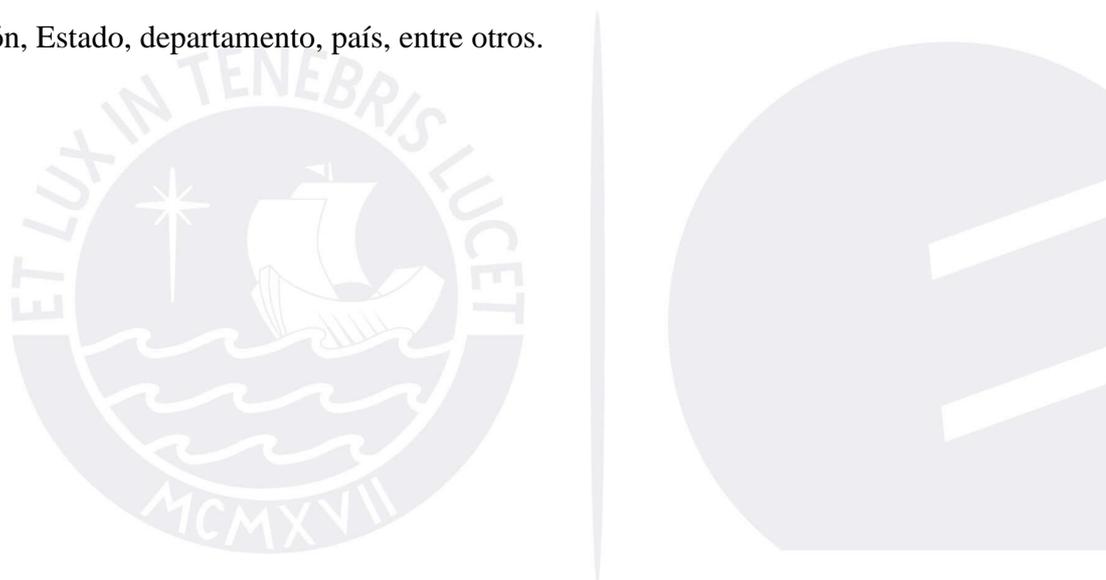
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Sector Retail de Equipos Electrónicos

1.1 Situación General

Actualmente, la industria del retail se enfrenta a un nuevo destino a nivel global que le obligará a reestructurar su enfoque comercial. Al respecto, las consultoras internacionales PricewaterhouseCoopers y TNS Retail Forward (2007) pronosticaron que el sector retail buscará la colaboración específica para atender, con mayor creación de valor, a los consumidores. Asimismo, el intercambio y confidencialidad de la información influenciarán en la permanencia del consumidor, y el análisis de esta a través del *business intelligence* permitirá evaluar tendencias y tomar decisiones.

Temas relevantes como gestión del *branding*, interconectividad, las nuevas tendencias en el consumo, la integración de buenas prácticas en la cadena de valor y el uso de los recursos escasos para satisfacer la demanda elevarán el nivel de las expectativas y la sostenibilidad de los productos. La continuación de la consolidación de la industria Retail mundial en un oligopolio se fortalecerá. También, se pronostica la dificultad para el negocio *retail* de enfrentar las brechas en el comercio, que buscará atender los extremos respecto a la siguiente segmentación: (a) se marcará la diferencia entre los segmentos compradores, (b) se acentuará el crecimiento del segmento más joven, (c) el balance multicultural estará presente contra la integración transversal de los consumidores y (d) la dispersión de la población continuará ampliándose (PricewaterhouseCoopers & TNS Retail Forward, 2007).

Además, en el análisis de PricewaterhouseCoopers y TNS Retail Forward (2007), se expuso las megatendencias del sector retail a partir de 2015. Son cuatro las mentalidades que tendrán notable influencia en el consumo minorista. Estas son las siguientes: (a) la interconectividad estará presente en todo momento como factor clave de información y toma de decisión, (b) los compradores dirigirán formas de control, sobre todo, en la gestión de las redes de contactos; (c) se buscarán nuevos productos con mayor frecuencia, y (d) el

individualismo será un factor con mayor presencia, por lo que los consumidores buscarán interactuar en la cadena de valor de las empresas.

Igualmente, el servicio tomará mayor relevancia por sobre el gasto en bienes. La Internet extenderá su influencia global, eliminará barreras comerciales, desarrollará mercados y flexibilizará las regulaciones para la inversión extranjera. La tecnología tomará un lugar expectante y omnipresente. El *Big Data* marcará nuevos índices en las preferencias del consumo minorista, lo que ayudará a pronosticar las nuevas tendencias de consumo. En general, según PricewaterhouseCoopers & TNS Retail Forward (2007), se marcarán 15 tendencias que redefinirán el comercio en el sector retail global. Estas se listan a continuación:

- La reducción en el tamaño de los formatos en la comercialización.
- El sector retail será cada vez más globalizado.
- La relación tradicional en la que el 20% de las SKU equivale al 80% de las ventas ya no será la regla. Se comprará en función de la conveniencia y rotación de nuevos productos.
- La especialización minorista desencadenará la venta minorista.
- La consolidación global de grandes cadenas *retail*.
- El servicio será el estilo *retail*, y se enfocará por sobre la venta de productos.
- La disminución de inventarios *retail* permitirá sostener la rentabilidad.
- El concepto de tienda ancla desaparecerá. Los centros comerciales buscarán estar más cerca de los consumidores.
- El consumidor participará de la cadena de valor del fabricante.
- Las nuevas marcas se intensificarán ante la búsqueda de la diferenciación.
- Proveedor y *retailer* serán más colaborativos, buscando con ello competitividad.
- La información estará a disposición del consumidor.

- La tecnología demarcará un entorno novedoso para la industria del Retail.
- La cadena de valor evolucionará y se enfocará en las exigencias del consumidor.
- El éxito de la empresa obliga al triple balance social, medio ambiente y financiero.

Ante este panorama tan dinámico, el centrarse en la optimización de capacidades y soluciones estratégicas permitirá al sector retail afrontar la complejidad para encarar las demandas de los consumidores. Es así que, la innovación será clave para impulsar las ventas, y nuevas puertas al crecimiento se presentan con carácter global. La base estará enfocada en saber escuchar a los consumidores para conocer sus percepciones; para ello, las herramientas tecnológicas permitirán obtener las respuestas ante lo específico, individualizado y relevante de la necesidad del consumidor (PricewaterhouseCoopers & TNS Retail Forward, 2007).

No obstante, surge la interrogante acerca de lo que se llama “equipos electrónicos de consumo minorista”. Al respecto, la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2010), en la emisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4, tipificó la clase 2640 como aquella para la fabricación de aparatos electrónicos de consumo. Esta comprende equipos electrónicos sonoros y de video para sistemas de entretenimiento doméstico, vehículos automotores, sistemas de megafonía y equipo de amplificación para instrumentos musicales.

Adicionalmente, la Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del INEI (2010) incluyó las siguientes actividades: (a) fabricación de equipo de grabación y reproducción de vídeo, (b) fabricación de televisiones, (c) fabricación de monitores y pantallas de televisión, (d) fabricación de equipo de grabación y reproducción de sonido, (e) fabricación de equipo estereofónico, (f) fabricación de receptores de radio, (g) fabricación de sistemas de altavoces, (h) fabricación de cámaras de vídeo de tipo familiar, (i) fabricación de rocolas (*jukeboxes*), fabricación de amplificadores para instrumentos musicales y sistemas de megafonía, (j) fabricación de micrófonos, (k) fabricación de reproductores de CD y DVD, (l) fabricación de

aparatos de karaoke, (m) fabricación de auriculares (por ejemplo, para radios, equipos estereofónicos, ordenadores), y (n) fabricación de consolas de videojuegos.

La CIU Revisión 4 ha sido implementada por la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT, s.f.) en la sección “Tablas anexas” como información obligatoria. Además, permite conocer un perfil adecuado y es posible observar la real actividad económica del contribuyente. Se debe mencionar, por otra parte, que según Euromonitor Internacional (2015), este tipo de negocio representó cerca de US\$ 790 billones a nivel mundial y se mantiene en crecimiento desde la crisis del 2008 gracias a la constante innovación en productos.

A pesar de la desaceleración de la economía mundial en el año 2015, la venta de electrónicos de consumo se mantuvo en crecimiento, con un hecho interesante, que por primera vez China sobrepasó a Estados Unidos como el mayor mercado de electrónicos (ver Figura 1). Esto fue posible gracias a que las innovaciones sobre equipos portátiles *wearables* y televisores LED ofrecieron importantes avances en innovación. En China, en especial, los electrónicos tradicionales, como reproductores multimedia, audio casero, televisores y reproductores de música portátiles, decayeron en su consumo, debido a la importancia que están tomando los equipos inteligentes.

Esto supone un nuevo orden mundial, donde los mayores consumidores de electrónicos históricamente se ubicaban en Europa Occidental y Estados Unidos. Sin embargo, China e India constituyen ahora el primer mercado a causa de los siguientes factores: (a) por sus características de desarrollo, (b) tomando en cuenta su pirámide poblacional, que es mayoritariamente joven; y (c) considerando que un importante número de adultos trabajadores demandarán electrónicos de consumo. Las poblaciones por edades de acuerdo con zonas geográficas se muestran en la Figura 2.

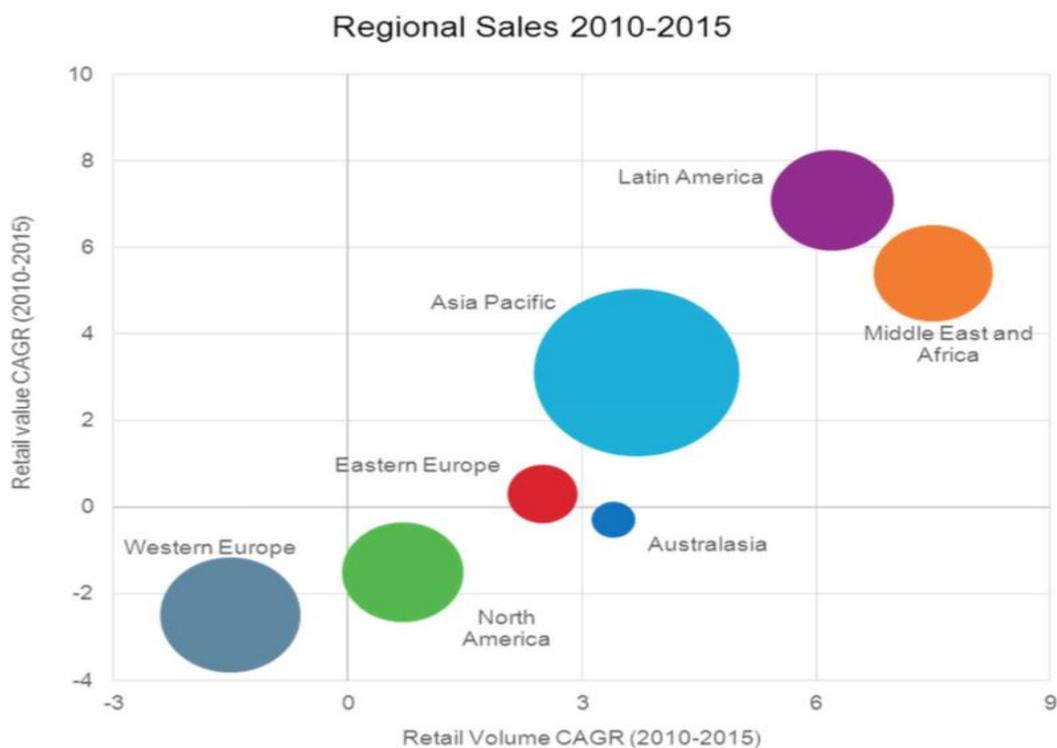


Figura 1. Ventas regionales 2000-2015 de electrónicos de consumo a nivel mundial. El tamaño de la burbuja representa el valor retail en 2015 (millones de dólares). Tomado de “Consumer Electronics: Growth Trends and Analysis,” (p. 3), por Euromonitor Internacional, 2015 (<http://euromonitor.typepad.com/files/consumer-electronics-global-overview-growth-trends-and-analysis.pdf>).

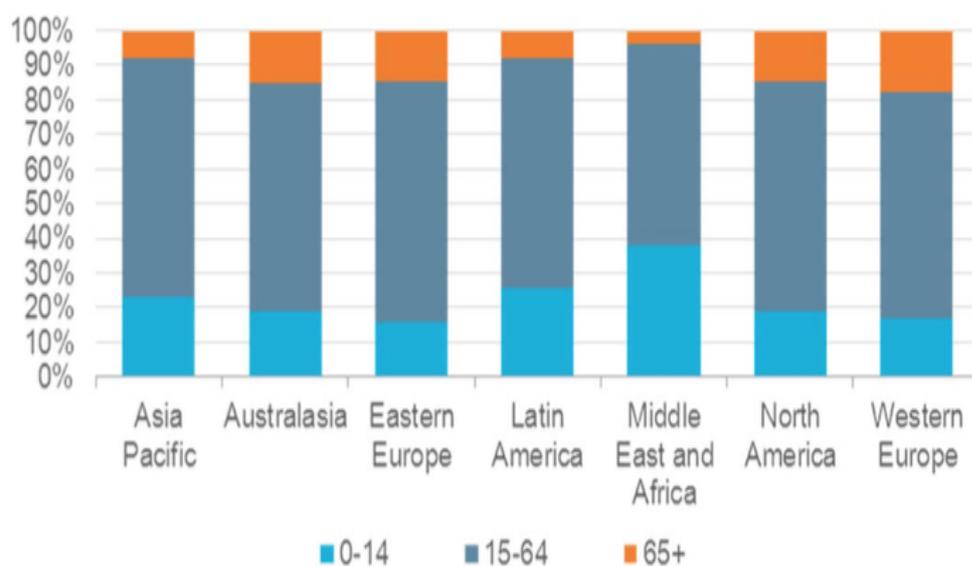


Figura 2. Población por grupo de edades y zonas geográficas. Tomado de “Consumer Electronics: Growth Trends and Analysis,” (p. 4), por Euromonitor Internacional, 2015 (<http://euromonitor.typepad.com/files/consumer-electronics-global-overview-growth-trends-and-analysis.pdf>).

Otra área de interés se centra en Latinoamérica. Esta zona se ha mantenido de forma sostenida en la región a pesar de tener un crecimiento económico menor. No obstante, se proyecta como una de las regiones en desarrollo, donde un importante segmento de la población, ahora de clase media, así como una importante porción de consumidores de bajos ingresos, constituyen una base con increíble potencial de consumo.

En América, la industria de *retailing* es una de las más grandes y dinámicas. Posee gran oportunidad en múltiples canales de alto valor y rápido crecimiento. Los *retailers* basan su estrategia en tener una ventaja competitiva a nivel de servicio y experiencia de compra dentro de la tienda, así como aplicativos móviles y fuertes promociones que la complementan.

Como mencionó Jones (2015), en Latinoamérica, todavía existe mucho espacio para las ventas en el sector retail. Lo mismo sucede con las ventas por Internet. En la Tabla 1, se presentan los 10 principales *retailers* en Latinoamérica.

Tabla 1

Ranking de las 10 Mejores Empresas de Retail en América Latina (Datos al 2015)

Retailer	País	Ventas US\$ Millones
1. Walmart de México y Centroamérica	México	32,494
2. GPA - Grupo Pão de Açúcar	Brasil	24,643.6
3. CENCOSUD	Chile	19,743.9
4. Carrefour S.A.	Brasil	14,519.2
5. Walmart Brasil	Brasil	12,156.4
6. Falabella	Chile	11,836.7
7. Vía Varejo	Brasil	9,287.1
8. Organización Soriana	México	8,032.5
9. OXXO (Femsa Comercio)	México	2,645.2
10. Sam's Club	México	7,228.4

Nota. Adaptado de "Las 10 mejores empresas de retail en América Latina," por F. Jones, 2015, *Business Review América Latina*, 3, 35-37.

Sobre la industria retail en Perú, la Calificadora de Riesgo Equilibrium (2015) mencionó en su análisis del sector retail que el Perú es un destino atractivo para la inversión. Esto se debe a que se han diseñado y promovido políticas asociadas al aumento de la

inversión en infraestructura y reducción de documentación, la cual ha favorecido a la industria retail. Por otro lado, la firma consultora A.T. Kearney, en el *Global Retail Development Index* del 2015, señaló que el Retail en Perú ha mostrado un índice de crecimiento durante los últimos cinco años, impulsado por una clase media que ha comenzado a emerger y ha demostrado ganas de gastar (Ben-Shabat, Moriarty, Kassack, & Torres, 2015).

Sin embargo, según la Cámara de Comercio de Lima (citada en “Ventas de centros comerciales,” 2016), la penetración sigue siendo baja respecto a otros países de la región como Chile; aunque las ventas tendrán una expansión positiva hasta de 12% para fines del 2016, y se estima podrían aumentar a 14% para el 2017. La proyección de cierre para el 2016 se basa en la mejora de la dinámica económica y la mayor confianza en el gobierno entrante, mientras que para el 2017 se espera que el consumo interno impulse a la expansión de ventas, según José Cabanillas, presidente del Gremio de Retail y Distribución de la Cámara de Comercio de Lima (citado en “Ventas de centros comerciales,” 2016).

Actualmente, el retail en Perú comprende aproximadamente 8,500 locales comerciales distribuidos en 86 centros comerciales a nivel nacional, donde el 60% están ubicados en Lima, mientras que en provincias las principales ciudades son Piura, Arequipa y Trujillo. La consultora Kantar World Panel (citada en Salas, 2015) reveló que Lima concentra el mayor número de centros comerciales, y hay un gran potencial para incursionar en provincias, como es el caso de Ayacucho, Loreto y San Martín. Asimismo, se ha constatado que el *shopper* peruano va de compras alrededor de 300 veces al año, mientras que el 87% de los consumidores acude a más de siete canales en el sector retail, siendo el efectivo aún su medio de pago favorito (Salas, 2015).

Es importante destacar el incremento de los consumidores del nivel socioeconómico C y D que acuden al canal de autoservicio. El ingreso de estos *shoppers* impacta en el gasto

por ocasión, dado que buscan promociones o eligen marcas propias (“La actitud de los shoppers peruanos,” 2016). Las promociones pueden llegar hasta descuentos del 50% o más; también, se utilizan mecánicas como el segundo producto a mitad de precio. Estas promociones no solo se dan en fechas festivas, sino que pueden abarcar muchos meses.

El sector retail está conformado por tres subsectores. Uno lo conforman las llamadas tiendas por departamento; el otro, las tiendas para mejoramiento del hogar y, el tercero, los autoservicios. A continuación, la Figura 3 y la Figura 4 muestran la participación de mercado dentro del grupo tiendas por departamento y autoservicios.

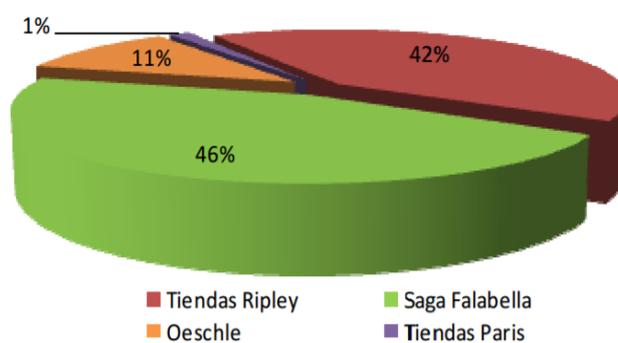


Figura 3. Participación de mercado en el subsector de tiendas por departamento. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” (p. 8), por Equilibrium Calificadora de Riesgo, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

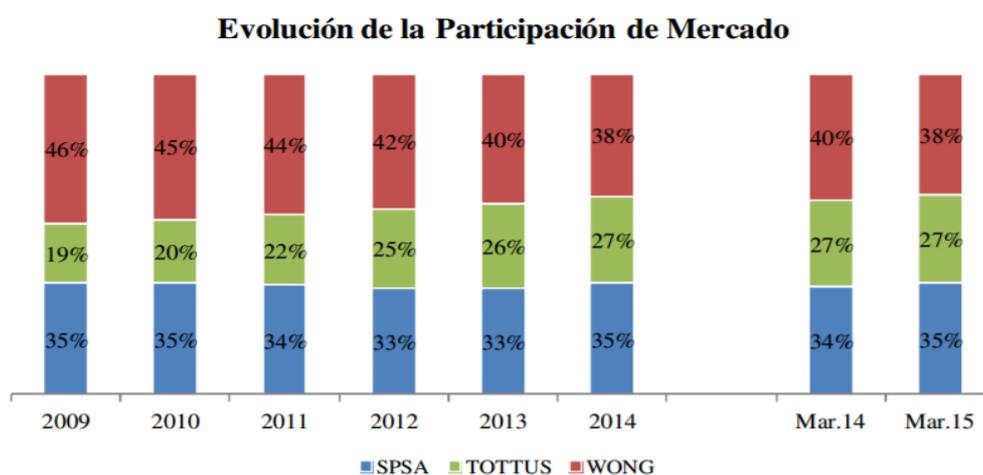


Figura 4. Participación de mercado en el subsector de autoservicios. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” (p. 6), por Equilibrium Calificadora de Riesgo, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

Dentro de las cadenas de autoservicios se tienen a Wong, Metro, Tottus y SPSA. En cuanto a las tiendas de cuidado del hogar, están Maestro Home Center, La Curacao, Promart, Sodimac y otros. Finalmente, en negocios focalizados en la venta por departamentos, se tiene a Saga Falabella, Ripley y Zara. Asimismo, se identificó que los *retailers* han tenido una transformación desde las cadenas de supermercados de venta de alimentos hacia hipermercados con ventas de alimentos y bebidas, vestido y calzado, equipos electrónicos y electrodomésticos, productos de farmacia, servicios de lavandería, entre otros (Guerrero 2012).

Un ejemplo lo constituye hipermercados Metro, que maneja entre 30,000 a 40,000 SKU (*stock keeping unit*). En el segmento de equipos electrónicos y electrodomésticos, en el Perú (Guerrero, 2012), existen otros *retailers* que se han posicionado en esta industria: las cadenas La Curacao, Carsa e Hiraoka. En su estudio, Guerrero (2012) identificó los factores claves de éxito que destacan en el mundo retail, dentro de los cuales están los siguientes:

- Redefinir la estrategia y usar eficientemente las redes informáticas acompañado de un planeamiento estratégico a largo plazo orientado a crecer en su mercado objetivo para maximizar utilidades.
- Orientación gerencial concentrada en conocer las necesidades del mercado objetivo para satisfacerlo eficiente y eficazmente.
- Una de las estrategias más importantes es la ubicación del establecimiento, la cual influye en la decisión de compra. Constituye una ventaja competitiva.
- Actualizar constantemente las estrategias para satisfacer y retener a los clientes.
- Compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de la misión. El capital humano constituye una de las mayores ventajas competitivas.
- Eficiente coordinación con los proveedores y canales de distribución.

En adición a ello, Guerrero (2012) identificó para el Perú, los siguientes factores de éxito del retail:

- Poder de compra de la clase media y el crecimiento económico de la ciudades.
- Acompañar la expansión retail con el cumplimiento de una legislación ambiental para el manejo de los residuos de estas empresas.
- La mejora en el nivel educativo en los profesionales, especializados en cadena de suministros, logística, distribución, finanzas, y, sobre todo, tecnología de la información.
- Dinamismo de la economía peruana y confianza del inversionista en la Bolsa de Valores peruana, para financiar el crecimiento del negocio retail.
- Extensión de líneas de crédito a los consumidores a través de las tarjetas de crédito alentarán el crecimiento retail peruano. La tasa de interés es crucial.

Guerrero recalcó que en el caso mejicano los créditos de consumo tienen una tasa de 0%.

Como contraparte, Guerrero (2012) aseguró que la inseguridad en las carreteras constituye un riesgo para el retail descentralizado y motiva la desinversión en el interior del país. En otro aspecto, una amenaza para los existentes es que grandes retailers globales y de la región de América Latina aún faltan entrar a Perú, es el caso de Walmart. Por último, dentro de la industria de equipos electrónicos, electrodomésticos y tecnológicos se encuentra a Best Buy.

1.2 Conclusiones

- La industria retail está transformando su enfoque al consumo ante las nuevas tendencias globales. Asimismo, el consumidor reflexiona y cuestiona su decisión antes de comprar, busca la especialidad y el servicio. Además, se apoya en la información, la tecnología y la red de contactos.

- El INEI ha establecido la gama de actividades que involucran los productos clasificados como de fabricación de aparatos electrónicos de consumo. La SUNAT, en base a este ordenamiento de las actividades productivas, ha dispuesto esta codificación como obligatoria para identificar a los contribuyentes de este segmento.
- La penetración del sector retail en la población peruana es baja comparada con sus similares de Ecuador y Chile. Este factor se sustenta en barreras burocráticas de las instituciones estatales.
- El crecimiento económico influye directamente sobre la expansión del comercio *retail* a través de grandes centros comerciales que atraen a consumidores para satisfacer sus necesidades.

Sobre el posicionamiento mundial de Perú, debe mencionarse que, durante la inauguración del Foro Económico Mundial 2016 en Suiza, se presentó un ranking de los mejores países del mundo, en el cual el Perú ocupa el lugar 34 de 60 países (ver Figura 5). Si bien el Perú es considerado como un país de emprendedores, se observa que este potencial no puede desarrollarse debido a varias causas: (a) la deficiente infraestructura, (b) el bajo nivel educativo de la población, (c) la deficiente innovación, (d) un marco legal poco claro y (d) las poco transparentes prácticas de negocios (“El Perú ocupa puesto 34,” 2016).

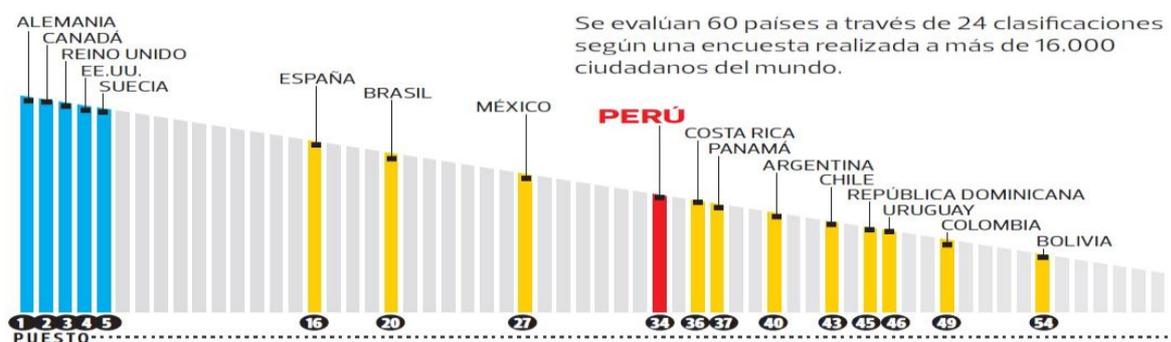


Figura 5. Ranking general de los mejores países. Tomado de “El Perú ocupa puesto 34 de 60 en ranking de mejores países,” *El Comercio*, 2016.

<http://elcomercio.pe/visor/1873195/1297571-peru-ocupa-puesto-34-60-ranking-mejores-paises-noticia>

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

2.1 Antecedentes

El segmento equipos electrónicos en la industria retail peruana está compuesto por diversas empresas que cada vez buscan posicionarse teniendo como base el servicio en su cadena de valor. El negocio se encuentra en permanente dinamismo y crecimiento. Ha sabido gestionar la información proveniente de las percepciones del consumidor y busca adaptarse a los cambios de la demanda, transformando su cadena de suministro y servicio al cliente. A nivel global, los equipos electrónicos provienen del exterior. Su penetración en el consumo peruano está ligada al poder adquisitivo del consumidor promedio, quien busca acceder a equipos adecuados a sus preferencias, que le otorguen dinamismo a sus actividades diarias e integren bienestar en su estilo de vida.

2.2 Visión

La visión del sector de equipos electrónicos en el Perú expresa un enfoque de largo plazo y contesta la interrogante ¿qué queremos llegar a ser?, y se sustenta en una exhaustiva evaluación de la situación actual y futura del sector. Asimismo, la visión integra la comprensión del negocio en que se desarrolla el sector, fija un futuro específico como desafío propio y es capaz de ser difundida, dirige y motiva a los empleados en la búsqueda de la instauración de la visión planteada (D'Alessio, 2015). Para constituir la visión del sector se han tenido en cuenta en su determinación los nueve criterios indicados por D'Alessio (2015) (ver Tabla 2). La visión del sector retail de equipos electrónicos se expone a continuación:

Para el año 2025, el sector retail de equipos electrónicos en el Perú será reconocido en el mercado latinoamericano por presentar una gran diversidad de productos innovadores de calidad y accesibles para todos los segmentos de la población, mejorando el nivel de satisfacción del consumidor al atender sus preferencias y necesidades. El sector se constituirá en uno de los principales pilares en el bienestar de la población y desarrollo económico y

social del país, sustentando su crecimiento en valores, fundamentos éticos y la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.

Tabla 2

Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Visión

Crterio	Descripción
1 Ideología central	El propósito central es lograr el reconocimiento del sector en el mercado latinoamericano, el cual está complementado con los valores expuestos en el punto 2.4 del presente plan estratégico.
2 Visión de futuro	El sector se ha proyectado a un futuro dentro de 9 años.
3 Simple, clara y comprensible	La visión es simple, clara y es comprensible por los integrantes del sector.
4 Ambiciosa, convincente y realista	Plantea alcanzar un futuro ambicioso, contundente y con objetivos realistas.
5 Definir un horizonte de tiempo	La visión se espera alcanzar al año 2025.
6 Proyectar un alcance geográfico	El alcance geográfico se define para el sector de equipos electrónicos en el Perú.
7 Ser conocida por todos	La visión será conocida por cada uno de los integrantes del sector.
8 Crear un sentido de urgencia	El período para lograr la visión implica celeridad, esmero y compromiso de los integrantes del sector.
9 Desarrollar una idea clara sobre a dónde desea ir la organización	El sector se dirige a un reconocimiento latinoamericano, porque necesita elevar sus niveles de competitividad global.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 61), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.3 Misión

Para establecer la misión del sector se han evaluado los criterios recomendados por D'Alessio (2015), los cuales se aprecian en la Tabla 3. Como resultado, la misión del sector retail de equipos electrónicos es la que se expone a continuación:

El sector retail de equipos electrónicos en el Perú, en su constante crecimiento, busca obtener mayores niveles de rentabilidad, fomentando la innovación con eficaz velocidad de respuesta; asimismo, reduce costos y propone alianzas estratégicas. Ofrece al mercado peruano productos de excelente calidad, a la vanguardia de la tecnología global y fabricados por empresas socialmente responsables, que poseen personal calificado, dotado de sólidos

valores y principios éticos. El sector es reconocido en Latinoamérica y está enfocado en brindar un elevado nivel de atención al consumidor, basado en la personalización y destinado a mejorar el nivel de satisfacción.

Tabla 3

Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Misión

	Criterio	Descripción
1	Clientes-consumidores	Aquellos de la industria retail
2	Productos	Equipos electrónicos
3	Mercados	El sector se desarrolla en el Perú y es reconocido en el mercado latinoamericano
4	Tecnologías	El sector ofrece productos a la vanguardia de la tecnología global con excelente nivel de servicio de atención al consumidor. Asimismo, brinda soluciones a sus beneficiarios en actividades diarias, facilitando y desarrollando sus capacidades
5	Objetivos de la industria	El sector se encuentra en crecimiento, buscando elevar los niveles de rentabilidad
6	Filosofía de la industria	Hacer más comfortable la vida con la práctica de valores y código de ética establecidos
7	Autoconcepto de la organización	Como competencia distintiva propone la entrega de productos de calidad, fabricados por empresas socialmente responsables y personal altamente capacitado dedicados a mejorar el nivel de atención al consumidor. Asimismo, fomenta la innovación, con eficaz velocidad de respuesta, reduce costos y propone alianzas estratégicas
8	Preocupación por la imagen pública	La industria no presenta conflictos sociales y medioambientales
9	Preocupación por los empleados	El recurso humano es de amplia consideración por el servicio requerido.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

- **Pasión por el cliente:** Se busca su constante satisfacción, mejorando su calidad de vida mediante innovación y conocimiento de sus necesidades.

- Compromiso con la verdad: Tiene como fin la transparencia en todos los procesos, estando en contra de las ambigüedades y manipulaciones, buscando con determinación la calidad y reconociendo las imperfecciones.
- Cuidado del entorno: Se trata de la conciencia por la responsabilidad social y ambiental, asegurando que todas las actividades cuiden las relaciones sociales y la biodiversidad del planeta.
- Actitud innovadora: Consiste en estar a la vanguardia, buscando mejorar todos los procesos desde la adquisición de productos hasta la posventa.

2.5 Código de Ética

El código de ética tiene los siguientes principios:

- Definir las responsabilidades de los accionistas, directivos y empleados de los comercializadores de equipos electrónicos en el sector retail, así como las normas de carácter ético hacia ellos por parte de los inversionistas, clientes, acreedores, proveedores, competidores, autoridades, medio ambiente y comunidad.
- Establecer las normas básicas para velar por el comportamiento ético de los colaboradores y de los que interactúan con el sector retail.
- Establecer el procedimiento para denunciar cualquier comportamiento o práctica que no se encuentre acorde al código.
- Señalar el procedimiento para sancionar a las personas que cometen faltas en contra del código de ética.

El presente código muestra situaciones generales que pueden alcanzar a las relaciones con inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medio ambiente y la comunidad, considerando los públicos con los que podría existir mayor riesgo de un conflicto ético potencial. A continuación, se explica lo antes mencionado.

Relación con clientes.

- Se deben atender a los clientes ofreciéndoles un trato honesto y equitativo en todas las transacciones, y proporcionando productos y servicios de calidad.
- No se deberán hacer comparaciones falsas entre productos o servicios equivalentes ofrecidos entre competidores a fin de beneficiar a alguno.

Competencia.

- Se debe incentivar la competencia cumpliendo con todas las leyes y reglamentos sobre competencia justa existentes en el país.
- No se participará en acuerdo alguno que vaya en contra del libre juego de la oferta y la demanda.
- Se evitará hacer comentarios o declaraciones sobre los diferentes competidores. Si es que se tuvieran que hacer, se realizarán con imparcialidad y objetividad.
- No se buscare bajo ninguna circunstancia obtener secretos comerciales o cualquier otra información confidencial de un algún competidor.

Relación con proveedores.

- Se exigirá y ofrecerá a todos los proveedores de bienes o servicio un trato equitativo y honesto en cada transacción.
- Se asegurará que la selección de los proveedores sea imparcial, basada en criterios de calidad, rentabilidad, experiencia y servicio.
- No se divulgará bajo ninguna circunstancia con un proveedor las debilidades o problemas vistos en otro proveedor.
- Se considerará como una conducta antiética o ilícita el solicitar o recibir algún tipo de regalo o incentivo por parte de los proveedores para conseguir su selección.
- Se deberá certificar las buenas prácticas en materia de derechos humanos, medio ambiente, ética y valores de los proveedores a través de procesos de homologación.

Relación con autoridades.

- Se respetará a las autoridades, ofreciendo un trato amable, buscando una atmósfera de honestidad y confianza que facilite las discusiones, y el establecimiento de acuerdos.
- Se atenderá cualquier requerimiento u observación de las autoridades, colaborando con cortesía en el cumplimiento de su misión.

Anticorrupción.

- Se practicará en todas las actividades, el cumplimiento de las normas de anticorrupción y soborno implantadas en el país.

Medio ambiente.

- Se reconoce el compromiso social a la protección y conservación del medio ambiente, considerándolo como una responsabilidad compartida por todos.
- Se alentará el desarrollo de las tecnologías que cuiden del medio ambiente en todas las operaciones.

Relación con la comunidad.

- Se buscará participar en asuntos comunitarios y públicos con impacto nacional.

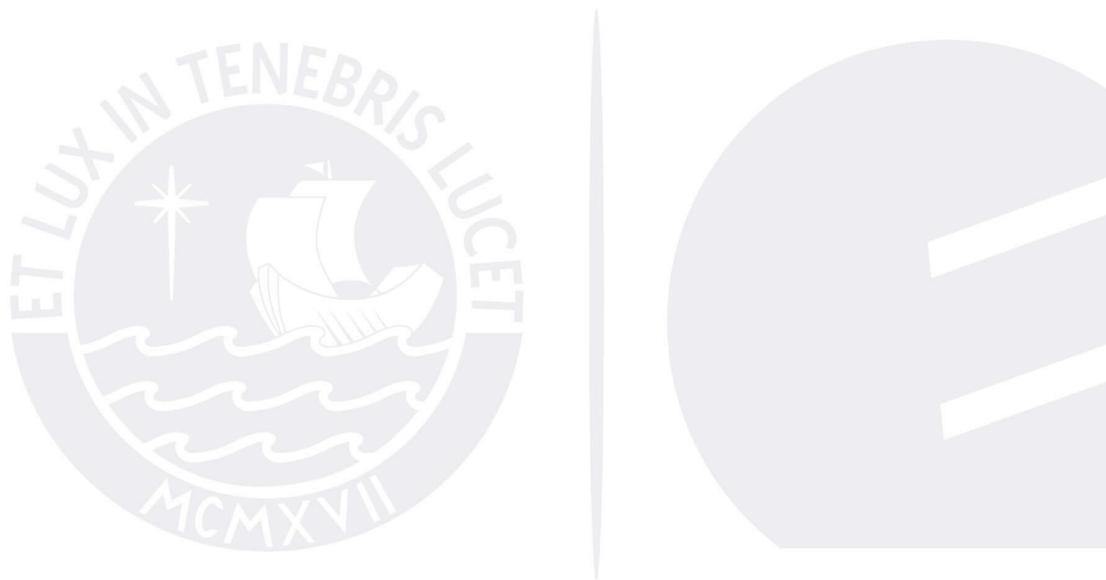
Seguridad y salud en el trabajo.

- Se tomarán las acciones pertinentes para asegurar que se cumplan con las normas de seguridad y salud en el trabajo como las que siguen:
 - Brindar lugares de trabajo, seguros y saludables.
 - Proporcionar y mantener un adecuado ambiente de trabajo.
 - Acrecentar entre el personal consciencia sobre la seguridad laboral.

2.6 Conclusiones

Dentro del sector retail de equipos electrónicos es importante tener una visión y misión formulada alrededor de la innovación y el desarrollo de productos que puedan

adaptarse a un mercado con necesidades cambiantes, donde el dinamismo del cliente se ve impactado por una tecnología que revoluciona al mundo día tras día. Asimismo, los valores velarán porque esta innovación se encuentre en toda la cadena de valor, cuidando las relaciones con el ambiente y la sociedad, con transparencia y calidad continua. Estos valores se convierten en las bases de un código de ética que detalla el comportamiento por seguir y cuyo alcance va dirigido a todos los *stakeholders* del sector.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos que un país trata de obtener de manera prioritaria o de los que se protege frente a otros Estados (D'Alessio, 2015). Al respecto, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2015b), en su política exterior, establece como referencia central cinco objetivos estratégicos, que reafirman el compromiso de sostener una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, a través de una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales. Asimismo, el Ministerio de Relaciones Exteriores respeta los principios y normas del derecho internacional, mediante un entorno de diálogo interinstitucional, que incluye a las organizaciones políticas y a la sociedad civil. Los cinco objetivos estratégicos generales son los que se presentan a continuación (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015a):

- Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú; con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional.
- Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin de que la política exterior se constituya en un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país; con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación.
- Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino, el desarrollo de sus

vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo, así como su participación en la política.

- Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de su patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural.
- Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos, que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado.

Adicionalmente, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2015b) sustentó la política exterior peruana en las 34 políticas del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos plasmados en la sexta política. En ese sentido, el Acuerdo Nacional (2014) estableció dichas Políticas de Estado sobre la base de cuatro aspectos. Estos son los que siguen: (a) democracia y Estado de derecho, con nueve políticas; (b) equidad y justicia social, con siete políticas; (c) competitividad del país, con siete políticas, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado, con 11 políticas.

La Sexta Política de Estado, complementada para el Acuerdo Nacional, formalizó el compromiso peruano de llevar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, que impulsa la inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales; para ello, vinculó la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo (Roncagliolo, 2004).

Fueron siete las políticas seleccionadas, que incluyeron indicadores, metas y un análisis situacional que demarcó declaraciones, alianzas, propuestas, convenios y colaboración con los países de la región como Chile, Bolivia, Estados Unidos, Brasil, Ecuador, Inglaterra, Colombia, China, México, Argentina y la Unión Europea (ver Tabla 4). Se presentan, a continuación, las siete directivas seleccionadas y trazadas en la Sexta Política de Estado (Acuerdo Nacional, 2014):

- Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional, con el objetivo de crear un ambiente de estabilidad política y de fomento de la confianza. Se trata de una medida necesaria para facilitar el desarrollo de los países y la erradicación de la pobreza. En este marco, se otorgará particular énfasis a la reducción del armamentismo y a la promoción del desarme en América Latina.
- Promover el respeto a los derechos humanos, los valores del Estado de derecho y la democracia, así como también fomentar la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo en el plano de las relaciones internacionales, mediante iniciativas concretas y de una participación dinámica en los mecanismos regionales y mundiales correspondientes.
- Participar en forma activa en los procesos de integración política, social, económica y física en los niveles subregional, regional y hemisférico, y desarrollar una política de asociación preferencial con las naciones vecinas a fin de facilitar un desarrollo armónico.
- Impulsar activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del Perú y su integración con espacios similares de las naciones vecinas.
- Fortalecer una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado, proteja y apoye constantemente a las comunidades y empresas peruanas en el extranjero, y sea instrumento de los objetivos de desarrollo, expansión comercial, captación de inversiones y de recursos de cooperación internacional.
- Impulsar políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades de trabajo.
- Respetar la soberanía de los Estados y el principio de no intervención.

Tabla 4

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Mayor	Periférico
1. Promover un clima de paz		(Ecuador) (Chile)	Bolivia Colombia Brasil	
2. Respeto derechos humanos, democracia. Lucha contra la corrupción, narcotráfico y terrorismo		Colombia Bolivia	EE.UU. OEA	
3. Integración política, social, económica y física.		Estados Unidos	Brasil Bolivia	
4. Desarrollo de regiones fronterizas			(Ecuador) (Chile)	
5. Defensa y apoyo a comunidades y empresas en el exterior		China Colombia	Alemania Unión Europea	
6. Respeto de la soberanía de los Estados		ONU		

Nota. Intereses comunes e (intereses opuestos). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional establece qué fuerte o débil es un país para lograr sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). Son siete los dominios que a continuación se evalúan.

Dominio demográfico. En el año 2007, el Instituto Nacional de Estadística e Informática realizó los Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda, de los cuales se obtuvo como primeros resultados que, al 21 de octubre del año 2007, la población total fue de 28'220,764 habitantes. El INEI informó, adicionalmente, que la tasa de crecimiento promedio anual fue de 1.6%, continuando en su tendencia decreciente experimentada desde los últimos 46 años. Esta, a su vez, se explicó por la reducción de los niveles de fecundidad (INEI, 2008).

Un factor importante que arrojaron los resultados del Instituto Nacional de Estadística e Informática está referido al continuo incremento de la densidad poblacional, que para 2007 ascendió a 22 hab./km². Con respecto a América Latina (20 países), el Perú es el quinto país más poblado. Asimismo, en relación con el continente americano (39 países), ocupa el

séptimo lugar a continuación de Estados Unidos, Brasil, México, Colombia, Argentina y Canadá (INEI, 2008).

El informe del INEI (2008) resaltó que la distribución de la población por región natural se ha modificado de manera sustancial, al pasar de ser predominantemente andina a ser en su mayoría costeña. La costa alberga el 54.5% de la población nacional. Asimismo, el informe reveló que más de la mitad de la población (52.5%) está concentrada en cinco departamentos: Lima con 30.8%, Piura con 6.1%, La Libertad con 5.9%, Cajamarca con 5.1% y Puno con 4.6%. Además, los menos poblados son Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Cerro de Pasco y Tacna. Por otro lado, se reveló un comportamiento diferenciado en los grupos de edad: la población masculina representó el 49.7% y la femenina fue de 50.3%.

Estos informes expuestos por el INEI con respecto al crecimiento demográfico del país son una entrada importante por considerar en el análisis del retail de equipos electrónicos en el Perú. Esto se debe a que con tal información recopilada se debe segmentar por departamentos, grupos de edades, población masculina y femenina para satisfacer las necesidades de los clientes y futuros consumidores. También, se debe de priorizar los recursos de acuerdo con el potencial de cada segmento.

Dominio geográfico. El Perú se ubica en la región central y occidental de América del Sur. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y al sur con Chile. Estas fronteras representan lugares agrestes y de difícil acceso, constituyendo un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste, se encuentra con el océano Pacífico, demarcando soberanía sobre un espacio marítimo, llamado Mar de Grau, de 200 millas a partir del litoral. El espacio continental abarca una superficie de 1'285,215 km². Se debe mencionar que el Perú tiene presencia en la Antártida con la Base Científica Machu Picchu. El Perú es el tercer país más grande de América Latina después de Brasil y Argentina. Su capital es Lima, principal centro del poder político, comercial y financiero.

Presenta tres grandes zonas naturales: la costa, la sierra y la selva, las cuales encierran un gran potencial de recursos naturales (Ministerio de Defensa, 2005).

Efectivamente, según el INEI (2000), el Perú es un país sudamericano, litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico. En sus 200 millas de mar territorial se incluye la plataforma continental en el océano Pacífico. Su territorio incluye las islas del Mar Pacífico Peruano, la parte peruana del Lago Titicaca y sus islas. Por su parte, la Central Intelligence Agency (CIA, 2016) identificó que el Perú posee un clima variado desde tropical en el este, hasta seco en el oeste, con temperatura fría en los Andes. Su terreno es llano en la costa, alto y accidentado en la sierra y la selva baja en la cuenca del Amazonas. Asimismo, la CIA indicó que el Perú cuenta con recursos naturales como cobre, plata, oro, petróleo, madera, pescado, hierro, carbón, fosfatos, potasio, energía hidroeléctrica y gas natural.

La fortaleza que tiene el Perú con respecto a su geografía es la comercialización a través de océano Pacífico con la zona costera de los países que se encuentran ubicados en América del Norte, Centro América y América del Sur. Además, tiene una conexión con el continente europeo a través del Canal de Panamá y directamente con los países del occidente, con lo cual su ubicación es estratégica para la exportación e importación de equipos electrónicos. Dentro de las debilidades de la ubicación geográfica, Perú es uno de los países que se encuentran dentro del anillo o cinturón de fuego, por lo que se convierte en un país altamente sísmico y propenso a maremotos.

Dominio económico. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016b), en su *Resumen Informativo Semanal N° 10*, comunicó que la inflación anual a febrero del 2016 fue de 4.47%. La tasa de interés de referencia promedio para marzo 2016 se ubicó en 4.46% y las reservas internacionales netas (RIN) ascendieron a US\$ 61,289 millones, nivel equivalente al 32% del PBI peruano y a 20 meses de importaciones. De igual forma, la balanza comercial 2015 fue de US\$ -3,207 millones (BCRP, 2016a).

El Banco Mundial (2015) destacó que el Perú, en la última década, constituyó una de las economías de mayor crecimiento en América Latina y el Caribe con una tasa de crecimiento promedio del PIB de 6.1%. Sin embargo, alertó de una desaceleración del crecimiento, debido al efecto de adversidades externas, declive de la confianza interna y reducción de la inversión. También, pronosticó un crecimiento alrededor del 4% para 2016 y 2017. Puntualizó dos fuentes de adversidad: (a) la caída de los precios de las materias primas, ante la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales de Perú, y (b) periodos de volatilidad financiera, asociadas al inicio de alzas en las tasas de interés de Estados Unidos. Asimismo, el titular del Ministerio de Economía y Finanzas pronosticó que la economía peruana —pasada la incertidumbre electoral—, tendrá un mejor desempeño económico para 2016 y 2017 (“MEF: Economía peruana cerrará,” 2015).

El Perú es atractivo para la inversión extranjera. Esto se debe a su crecimiento económico y estable. Por otro lado, las inversiones, mayormente, se realizan en moneda extranjera, lo que hace que los inversionistas nacionales se vean afectados por el tipo de cambio que fluctúa diariamente.

Dominio tecnológico científico. Actualmente, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se encuentra evaluando el Sistema Nacional de Innovación para ayudar a crear un marco institucional que asegure inversiones sostenibles en ciencia y tecnología. Los resultados permitirán la creación de un sistema de difusión del conocimiento científico y tecnológico. Adicionalmente, se fortalecerá el sistema de propiedad intelectual (BID, 2016).

El Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo iniciaron, en el 2005, un programa para mejorar los niveles de competitividad del país a través del fortalecimiento de la capacidad de investigación y de la innovación científica y tecnológica. 84 micro, pequeñas y medianas empresas recibieron apoyo directo en sus proyectos; también, a 124 proyectos de investigación y desarrollo se les dio respaldo en cuanto a fortalecimiento institucional, y ocho

proyectos para de desarrollo de equipo científico y tecnológico fueron ejecutados. Este programa espera impulsar la inversión del sector privado en innovación tecnológica, mediante incentivos de inversión sistemática que incremente su contribución al crecimiento económico (BID, 2016).

Un hecho destacable es que el Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica informó sobre la aprobación de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI) mediante la Resolución Suprema N° 015-2016-PCM el 9 de marzo de 2016. Dicha política establece un sistema de nivel internacional y contribuye a alcanzar los objetivos del país. La norma que elaboró el CONCYTEC, a través de un proceso interactivo, integra aspectos que fortalecen y mejoran el desempeño de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica del país (CONCYTEC, 2016).

Se establecieron seis objetivos estratégicos: (a) promover la generación y transferencia de conocimiento científico-tecnológico, (b) desarrollar nuevos incentivos que estimulen y acrecienten las actividades de ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI), (c) propiciar la generación de capital humano debidamente calificado, (d) mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, (e) generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el Sistema Nacional de CTI, y (f) fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país. CONCYTEC planteó que tomará 90 días para formular una estrategia que permita implementar la Política Nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en los sectores competentes, al ser su cumplimiento obligatorio en todas las entidades del Estado, y en los distintos niveles de gobierno (CONCYTEC, 2016).

En este sentido, el nivel de inversión de los conocimientos científicos y en tecnología se deben de tomar en cuenta dentro del retail de equipos electrónicos. Lo que falta es el

apoyo en recursos para lograr buenos resultados. Estos son cumplir con las exigencias del mercado y ser competitivos con otras empresas que ya se encuentran posicionadas.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. El Ministerio de Cultura (2012), en la exposición de los *Lineamientos de Política Cultural*, enunció la Tercera Política de Estado del Acuerdo Nacional referida a la Afirmación de la Identidad Nacional. Esta indica que “nos comprometemos a consolidar una nación peruana integrada, respetuosa de sus valores, de su patrimonio milenario y de su diversidad étnica y cultural, vinculada al mundo y proyectada hacia el futuro” (p. 3). Asimismo, el documento puntualizó que el Perú es el resultado de procesos históricos-sociales por la existencia de las primeras culturas originarias, y resalta el encuentro con la cultura europea y el efecto de las distintas olas de inmigración. Igualmente, reconoció como legado histórico más importante y como activo social el patrimonio material, inmaterial y los paisajes culturales que concentran buena porción de la memoria nacional.

Sifuentes (2006) fundamentó que Perú es un país multicultural. Remarcó que es un país de todas las culturas, la suma de identidades diversas, de “todas las sangres” (p. 31), para sustentar la peruanidad como concepto amplio y diverso de los puntos en común de sus habitantes. En el Perú, la multiculturalidad y niveles socioeconómicos, con una clase media cada vez más emergente, se deberán de tomar en cuenta para el retail de equipos electrónicos, ya sea para importar o producir equipos electrónicos que se adapten a las necesidades de cada segmento.

Dominio organizacional y administrativo. El Estado peruano es unitario y descentralizado y basa su organización en el principio de la división de poderes, la cual según Tello, Arguedas y Ugarte (2008), se divide en dos tipos: horizontal y vertical. En el tipo horizontal, se distinguen los tres poderes supremos que se controlan entre sí: (a) Poder Legislativo, aquel que emite las normas generales; (b) Poder Ejecutivo, que es el que aplica las normas y conduce el accionar del gobierno, y (c) Poder Judicial, abocado a resolver los

conflictos en la sociedad entre individuos, y entre el Estado mismo. En el tipo vertical, el poder se administra en tres niveles de gobierno: central, regional y municipal.

Adicionalmente, la organización del Estado es compleja, pues por mandato constitucional se han incorporado órganos autónomos con importantes funciones y ejercen control de manera recíproca. Es de suma importancia tomar en cuenta la división de poderes en el país. Así, el entorno político, legislativo, y judicial son los que se impondrán. Estos harán cumplir las leyes para la comercialización y operación de retail de equipos electrónicos.

Dominio militar. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por el Comando Conjunto, la Marina de Guerra, el Ejército y la Fuerza Aérea, y dependen directamente del Ministerio de Defensa bajo el mando del Presidente de la República (Ministerio de Defensa, 2011). Su finalidad es formular y difundir la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad (Ministerio de Defensa, 2016b). El Perú tiene uno de los gastos por defensa militar más bajos de la región: el 1.28% del PBI (Index Mundi, 2012). Igualmente, el compromiso asumido por el Perú es el de construir pilares sólidos sobre los cuales descansa la paz y solidaridad regional y la superación definitiva de los elementos que han retardado el desarrollo y la consolidación de una verdadera y efectiva integración de nuestras naciones (Ministerio de Defensa, 2016a).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales están orientados a identificar las oportunidades y amenazas del país. Estos son cuatro: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de enemigos (D'Alessio, 2015). A continuación, se detalla cada uno de estos.

Las influencias de terceras partes. Estados Unidos ha representado un influencia histórica en Perú. Norteamérica basó sus relaciones en una óptica de seguridad, mientras que

Latinoamérica agregó el énfasis a desarrollo económico y social. Para el Perú, además, el problema del narcotráfico avizora una dificultad mayor (Arequipaño & Jiménez, 1994).

En la inauguración del Foro Económico Mundial 2016, en Suiza, se presentó un ranking de los mejores países del mundo, elaborado por la Universidad de Pensilvania y la consultora BAV, en el cual el Perú ocupa el puesto 34 de 60 países (“El Perú ocupa,” 2016). Según esta encuesta, la oportunidad que tiene el Perú es la apertura de nuevos negocios que, actualmente, lo ubica detrás de Panamá, Costa Rica y República Dominicana. En contraposición, una amenaza para el desarrollo del Perú en retail de equipos electrónicos es la poca influencia económica, política y liderazgo. Perú es percibido como un país que en influencia a nivel internacional solo supera a Rumania, Panamá, República Dominicana, Hungría, Uruguay, Costa Rica y Bulgaria.

Lazos pasados y presentes. Al momento de trazar políticas desde los Estados hacia los países andinos, se resaltan los temas de democracia, economías de libre mercado, terrorismo y narcotráfico. El acuerdo de Paz firmado en 1998 entre Ecuador y Perú zanjó las agendas internas de ambos países ante los conflictos contra la soberanía de cada Estado. Ahora, el tema principal es el comercio exterior. Sin embargo, Perú aún mira como amenazas de causa de conflictos a determinados temas, tales como: (a) la plataforma marítima, (b) los problemas fronterizos con Chile y Bolivia, (c) el conflicto colombiano, (d) las facciones subversivas, (e) una débil democracia y (f) la integración económica (López, 2004). Un hecho histórico destacable es la delimitación final de las fronteras internacionales del Perú con la ejecución del fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya el 27 de enero de 2014, que determinó el cierre de la frontera marítima entre Perú y Chile (Lezama, 2015).

Contrabalance de intereses. Al analizar las ventajas comparativas de los países ubicados en la cuenca del Pacífico, que es aquella ruta comercial por donde se desarrolla el mayor tráfico mundial, se observa a China y Japón, que son culturas antiguas. Igualmente, se

encuentran los llamados “cuatro tigres”, conformados por Hong Kong, Corea, Singapur y Taiwán, y los “cuatro gatitos”, frase que identifica a Indonesia, Malasia, Filipinas y Tailandia. Estos países conforman el cuadrante crítico noroccidental. En el cuadrante nororiental, se ubica Estados Unidos, con amplio predominio, y sus vecinos Canadá y México; asimismo, está el canal de Panamá. En el cuadrante suroriental, se localizan tres países: Ecuador, Perú y Chile, con una región andina irrelevante. La oportunidad que tiene el Perú es que está ubicado en una posición expectante, pero la amenaza constante de estos intereses es Chile, quien capitaliza mejor (D’Alessio, 2010; D’Alessio, Arellano, Indacochea, & Rothschild, 2004).

Superado el fallo de la Corte de La Haya sobre la frontera marítima entre Perú y Chile, el Tratado de Libre Comercio con Chile se fortaleció. El empresariado chileno pronosticó la apertura a los servicios y las compras públicas, mejoras en los mecanismos de solución de controversias y de salvaguardias, y protección de inversiones; lo que otorgaría mayor soporte a las compañías. Por su parte, el empresariado peruano ve una oportunidad para abordar en forma conjunta los mercados asiáticos y el posicionamiento ante una balanza comercial que beneficia a Perú (“¿Qué ganarían Chile y Perú,” 2006). El Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile se suscribió el 22 de agosto de 2006 y entró en vigencia a partir del 1° de marzo de 2009. Como medida, se dispuso la eliminación de los derechos aduaneros y cargas equivalentes de carácter fiscal, monetario o de otra naturaleza, y la conformación de una zona de libre comercio. Chile es el primer país latinoamericano que invierte en el Perú, con una participación inicial de 6.1% (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011).

Conservación de los enemigos. Desde este principio no se recomienda ganar o perder enemigos, pues su existencia obliga al país a ser creativo, a estar preparado, a innovar y buscar mayor productividad. Mirar el pasado es equivalente a cortoplacismo y congelamiento del desarrollo (D’Alessio, 2015). Como se ha podido observar, las rivalidades históricas entre

Ecuador y Chile se encuentran resueltas al firmar el Acuerdo de Paz de Brasilia en 1998, con el primero, y ante el cierre de la frontera marítima ordenado por la Corte de La Haya en 2014, con el segundo. Perú, al ser un país con mayor territorio geográfico que el vecino país de Chile, tiene la oportunidad de crecer poblacionalmente, en productividad y economía. La amenaza constante que representa Chile se basa en que tiene mejor poderío bélico en la región.

3.1.4 Influencia del análisis en la industria de equipos electrónicos

Es notorio que la economía peruana se encuentra en una estabilidad macroeconómica sustentada en su continuo crecimiento. El Estado peruano promueve y alienta el ingreso de inversiones de capitales privados con la finalidad de dinamizar las diferentes industrias. Se trata de una política de Estado. Asimismo, los tratados de paz y de libre comercio facilitan el desarrollo comercial, la integración y la demanda interna con mejoras socioeconómicas, por lo que el sector de equipos electrónicos se ve fortalecido. La innovación exigida constantemente en los equipos electrónicos son un detonante para continuar con el crecimiento de este sector. Por último, la ubicación geográfica del Perú constituye una entrada potencial y expectante para que los proveedores de equipos electrónicos —mayormente extranjeros— lo incluyan dentro de sus cadenas de suministro.

3.2 Análisis Competitivo del País

En el *Global Competitiveness Report 2015-2016* del World Economic Forum, se destacó un desarrollo económico global caracterizado por un mayor desempleo, menor crecimiento de la productividad y suave crecimiento económico (Schwab, 2015). Esto podría devenir en tensiones geopolíticas, la trayectoria hacia el futuro de los mercados emergentes, influir en el costo de la energía y el tipo de cambio de las monedas. El que las economías no puedan resolver estas dificultades usando los beneficios de la innovación en sus sociedades influirá en sus niveles de competitividad.

El World Economic Forum emite el Índice de Competitividad Global, el cual está basado en tres claves y 12 pilares. Los factores de impulso de las economías comprenden cuatro pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, y (d) salud y educación primaria. En lo que respecta a la orientación hacia la eficiencia, incluye seis: educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado. La última clave se basa en la innovación, y comprende dos pilares: sofisticación de los negocios e innovación. En el ranking del *Global Competitiveness Report 2015-2016*, el Perú obtuvo un puntaje de 4.21 ubicándose en el puesto 69 sobre un total de 140 países. Su anterior posición estuvo en el puesto 65, lo que demuestra un retroceso en la competitividad global. Asimismo, Perú se ubicó detrás de Chile (35) y Colombia (61), pero delante de Brasil (75), Ecuador (76) y Bolivia (117) (Schwab, 2015).

Por otro lado, existen muchos conceptos que tratan de explicar la competitividad nacional. Algunos aspectos no son convincentes. Estos son las variables macroeconómicas, mano de obra barata y abundante, la existencia de recursos naturales, la política oficial de Estado, las prácticas de gestión incluidas las relaciones dirección y trabajadores, o las empresas o sectores competitivos.

La significancia de competitividad a nivel nacional recae en la productividad. La nación busca como objetivo elevar el nivel de vida de sus pobladores, y la actitud correcta para lograrlo está en función de la productividad con que se emplea la mano de obra y el capital. Además, el nivel de vida nacional depende de la capacidad de sus empresas de lograr elevar los niveles de productividad en forma sostenida a largo plazo. La prosperidad de una nación, por tanto, se crea, no se hereda. Por su parte, las empresas logran posicionarse sobre sus competidores a causa de las presiones y los retos, de la rivalidad que ofrecen, de las prestaciones de los proveedores y las exigencias de los clientes (Porter, 2009).

Según determinó Porter (2009), hay cuatro determinantes de la ventaja nacional, y que, a su vez, son los causantes de la competitividad de las naciones. Estos son los que siguen: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas. Estos atributos son los que forman el entorno nacional en el que las empresas nacen y compiten. El entorno, al presionarlas a innovar e invertir, hace que generen ventajas competitivas y mejoran su competitividad.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las fortalezas del Perú se encuentran en dos aspectos: el ambiente macroeconómico y el desarrollo del mercado financiero. Por lo contrario, las debilidades del país se encuentran en: (a) infraestructura, (b) salud y educación primaria, (c) instituciones, y (d) innovación (Instituto Peruano de Economía, 2016). Lo anteriormente mencionado se detalla a continuación en la Figura 6.

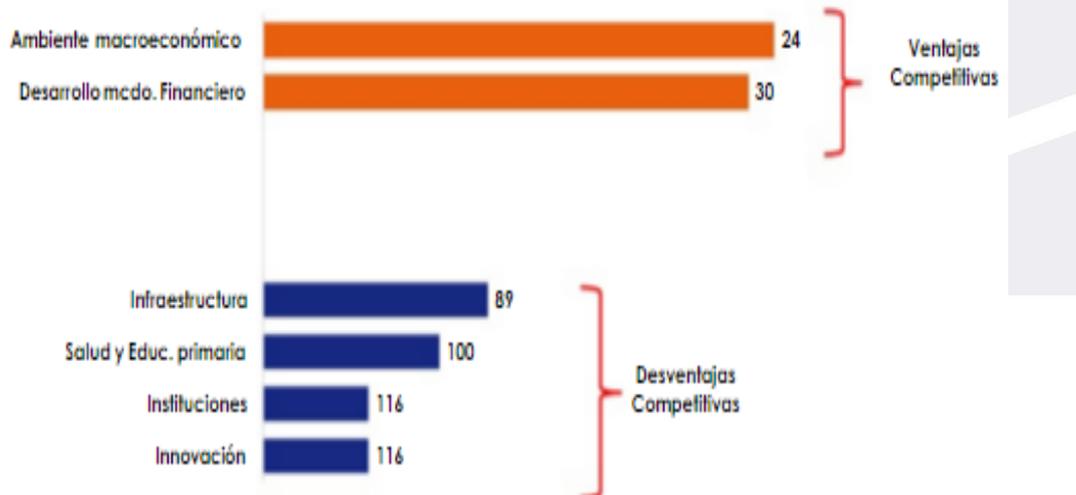


Figura 6. Perú: Principales ventajas y desventajas según el índice de competitividad 2015-2016 (ubicación dentro del *ranking* de 140 países). Tomado de “Desarrollo Perú,” por el Instituto Peruano de Economía, 2016, *IPE Informa*, p. 18. <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

Existen aspectos más problemáticos con respecto a la realización de los negocios.

Estos son los siguientes: (a) ineficiente burocracia del gobierno, (b) regulación laboral

restrictiva, (c) la corrupción, (d) inadecuada infraestructura, (e) inestabilidad política, (f) fuerza laboral con inadecuada educación, (g) crimen y robo, (h) regulación impositiva compleja y (i) tasas impositivas (Instituto Peruano de Economía, 2016). La Figura 7 detalla gráficamente los factores que limitan el hacer negocios en Perú.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El comercio interno de las naciones y, en específico, la demanda interna han sido liderados por los países desarrollados. En estas naciones, el patrón de consumo es muy alto. Les siguen los países emergentes, donde la urbanización, el aumento del ingreso per cápita y el crecimiento de la clase media han estimulado el cambio en los patrones de consumo.

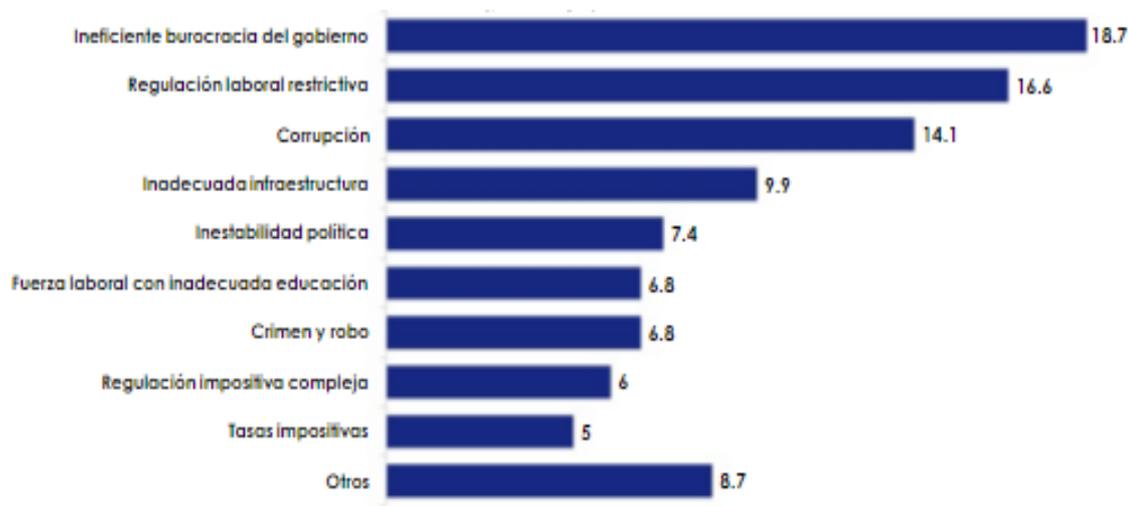


Figura 7. Principales factores que limitan hacer negocios (*ranking* de 140 países). Tomado de “Desarrollo Perú,” por el Instituto Peruano de Economía, 2016, *IPE Informa*, p. 21. <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

A diferencia de las primeras décadas de la postguerra, donde los productos y servicios eran desarrollados en las industrias para luego comercializarse, el comercio interno ha experimentado una evolución. Ahora el consumidor es el decisor que determina lo que quiere y cómo lo quiere de acuerdo con su estilo de vida. En la actualidad, los consumidores prefieren productos y servicios que cumplan con sus especificaciones, que permitan la individualización o personalización, que sean eficientes en el uso de la energía y que cause el menor impacto ambiental posible, tanto en su utilización como a la hora de desecharlos.

Por otro lado, el fenómeno de urbanización y carencia de espacio en las viviendas fomenta que las familias demanden artículos eficientes en el uso del espacio y en el cumplimiento de múltiples funciones. De esta forma, pueden colocarse en un espacio reducido, y tengan dos o más funciones en uno. Adicionalmente, esperan un diseño atractivo.

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio en sus previsiones para 2016, el comercio mundial habrá crecido más o menos al mismo ritmo que su PBI durante cinco años. Así, presenta una reducción respecto a cómo ocurría antes que era el doble del PBI. A pesar del crecimiento de las naciones desarrolladas, como se muestra en la Figura 8, América del Sur registró en conjunto una desaceleración producto, principalmente, de la recesión brasileña, que alcanzó una tasa de crecimiento en las importaciones del -25% (Organización Mundial del Comercio, 2016).

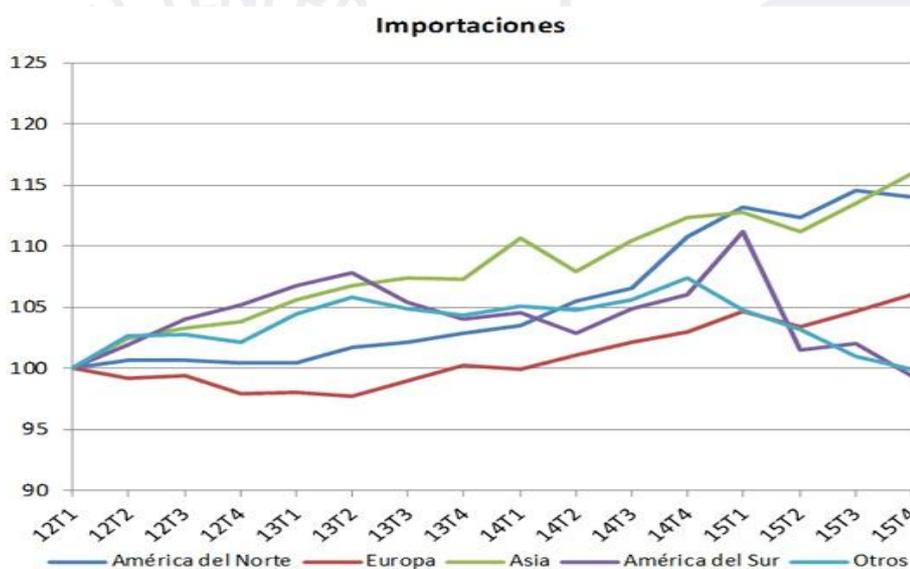


Figura 8. Volumen de importación de mercancías por regiones. Tomado de “El crecimiento del comercio seguirá siendo moderado en 2016, ante la incertidumbre que pesa sobre la demanda mundial,” por la Organización Mundial del Comercio, 2016, *Comunicado de Prensa OMC 768*.

https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm

Según se estimó para 2016 y 2017, el PBI mundial debería crecer 2.4% y 2.7%, respectivamente. El crecimiento se frenaría ligeramente en los países desarrollados en 2016.

Igualmente, repuntaría modestamente en los países en desarrollo (Organización Mundial del Comercio, 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global para el 2015, el Perú se ubica en la posición 65 (Schwab, 2015). Como se mencionó, encabeza los puestos para países latinoamericanos. Esta situación, comparada con los puestos de hace una década, que ubicó a Perú en el puesto 86, representa un avance importante. Asimismo, un análisis sobre el Perú a través de la extracción de los pilares fundamentales en la economía de los países muestra sus limitaciones actuales sobre las que se deben trabajar con el fin de lograr las condiciones mínimas para un mejor desarrollo. Si esto es comparado con el resto de las naciones, donde Suiza encabeza la lista, el desempeño del Perú se encuentra con un cumplimiento del 73% respecto del puesto número uno. La Tabla 5 muestra la posición según los pilares para la competitividad.

Tabla 5

Ranking de Competitividad Global de Perú

	Ranking	Puntaje
Requerimientos básicos	76	4.48
1. Instituciones	116	3.28
2. Infraestructura	89	3.49
3. Estabilidad macroeconómica	23	5.86
4. Salud y educación primaria	100	5.28
Potenciadores de la eficiencia	60	4.18
5. Educación superior	82	4.07
6. Eficiencia en el mercado de bienes	60	4.36
7. Eficiencia en el mercado laboral	64	4.29
8. Sofisticación del mercado financiero	30	4.53
9. Preparación tecnológica	88	3.40
Innovación y factores de sofisticación	106	3.28
11. Sofisticación empresarial	81	3.79
12. Innovación	116	2.78

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 294-295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

El principal pilar, como puede observarse, es la estabilidad macroeconómica que presenta el país. Tareas sobre las que deben trabajarse son las instituciones, salud y educación primaria y sobre las innovaciones. En específico, sobre la industria del retail de equipos electrónicos en el Perú existen dos tipos de tiendas donde se comercializan equipos electrónicos y electrodomésticos: (a) los grandes almacenes, que suelen ser cadenas y, en muchos casos, tiendas por departamentos, y (b) las pequeñas tiendas independientes. La administración de cada una de ellas varía. En el caso de los primeros, estos son administrados según manuales y procedimientos de gestión estandarizados; mientras que las pequeñas tiendas independientes se administran informalmente, siendo el gerente el mismo propietario, quien ejerce un liderazgo autocrático (Ballinas, Contreras, Hinojosa, & Pittman, 2015).

Entre las principales empresas del primer tipo, destaca Hiraoka, que probó con distintos rubros hasta encontrar el éxito con la comercialización de equipos electrónicos. Ahora, también busca conquistar el mercado con su propia marca Miray. Otra es Saga Falabella, que comercializa las marcas más reconocidas, dando prioridad a las importadas y fundamenta su éxito en la excelente ubicación de sus tiendas, así como en el posicionamiento que ya tiene en el mercado, donde se les conoce por brindar garantía a sus clientes. En los últimos años, se ha esmerado en el desarrollo del comercio electrónico por Internet. De igual forma, Ripley compete en función de su ubicación, pero todavía no alcanza ventas similares a las de otras cadenas, por lo que busca expandirse rápidamente fuera de Lima. Tiendas EFE y La Curacao se consideran como una sola empresa comercializadora, porque tiendas EFE y el Grupo Wiese compraron la cadena La Curacao. Su estrategia es ofrecer créditos en pequeñas cuotas, ya sean semanales o mensuales, a pesar de que la tasa de interés llega a ser muy elevada (Ballinas et al., 2015).

En la Figura 9, se muestra la cadena de valor de las empresas comercializadoras de equipos electrónicos. Se puede observar que se inicia con la logística de abastecimiento de

equipos electrónicos del fabricante; pasan al inventario del comercializador, y se exhibe una unidad del producto en tiendas, donde se asisten con vendedores a los clientes. Una vez decidida la compra se pasa a caja a cancelar y se entrega el producto al cliente. El servicio posventa no recae del todo en el comercializador, sino también en el fabricante, que en caso de algún desperfecto deberá cubrir con una garantía (Ballinas et al., 2015).



Figura 9. Diagrama de comercialización de equipos electrónicos. Tomado de “Calidad en el sector empresas comercializadoras de equipos electrónicos y electrodomésticos en Lima Metropolitana,” (p. 36), por L. C. Ballinas et al., 2015 (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el 2015, el Perú importó equipos electrónicos y eléctricos de China (47.9%). Asimismo, lo hizo desde México (10.2%), Estados Unidos (8.8%), Vietnam (3.2%), Corea (2.9%), Alemania (2.8%), España (2.4%), Brasil (2.3%), Italia (1.6%) entre otros países (International Trade Centre [ITC], 2016b). Más adelante, en la Figura 10, se presenta esta información.

Entre los grandes almacenes es común ver promociones atendiendo a campañas estacionales como Navidad, Día de la Madre, Día del Padre o Fiestas Patrias. Estas promociones se anuncian en la prensa, páginas web, redes sociales, televisión y radio. También, es frecuente hacer alianzas con determinadas marcas para promover lanzamientos, incrementar clientes, entre otros. Por ejemplo, Importaciones Hiraoka lanzó al mercado el software Windows 8, donde Microsoft aportó con una oferta de introducción, publicidad y promotores.

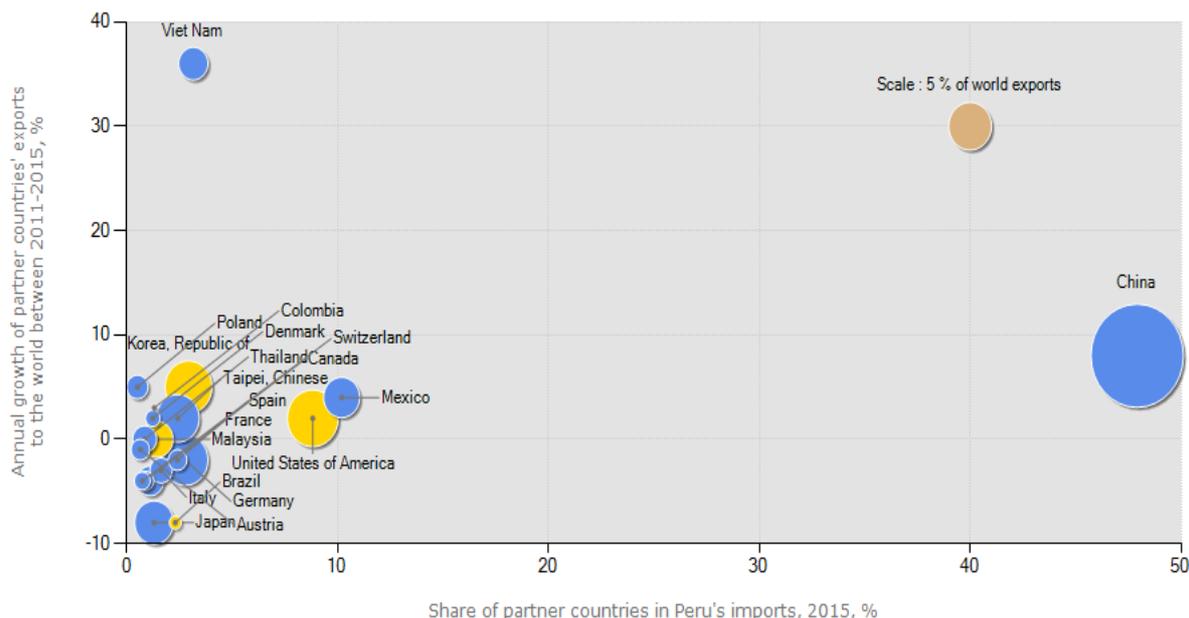


Figura 10. Volumen de importación de mercancías por regiones. Tomado de “Prospects for Diversification of Suppliers for a Product Imported by Perú in 2015 Product: 85 Electrical, Electronic Equipment,” por Internacional Trade Centre 2016b (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx).

3.2.5 Influencia del análisis en sector retail de equipos electrónicos

Perú ocupó el puesto 69 dentro de un listado de 140 países. Dicha información se sustenta en el ranking *GCI Índice de Competitividad Global* (WEF, 2016). La Tabla 6 muestra las posiciones de los países de la región latinoamericana.

Tabla 6

Ranking según el Índice de Competitividad Global de los Países Sudamericanos 2015-2016

Ranking GCI	País	PBI (millones USD)	PBI per cápita (USD)
35	Chile	258,000	14,477
61	Colombia	384,000	8,076
69	Perú	203,000	6,456
73	Uruguay	55,000	16,199
75	Brasil	2'353,000	11,604
76	Ecuador	101,000	6,286
106	Argentina	540,000	12,873
117	Bolivia	34,000	3,061
118	Paraguay	30,000	4,205

Nota. Tomado de “Competitiveness Rankings,” por el World Economic Forum (WEF), 2016 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>).

Por otra parte, se observa, en la Tabla 7, que los países sudamericanos que han crecido considerablemente en importación de equipos electrónicos son Uruguay y Bolivia.

Los que han decrecido son Argentina y Paraguay. Asimismo, en la Figura 11, que a continuación se expone, se muestra el diagrama de Porter aplicado al retail de equipos electrónicos en el Perú.

Tabla 7

Importaciones de Países Sudamericanos 2014

Ranking GCI	País	Importaciones Equipos Electrónicos (millones USD)	Variación
35	Chile	6,900	3.9%
61	Colombia	6,600	7.7%
69	Perú	4,600	7.7%
73	Uruguay	1,300	11.5%
75	Brasil	27,000	1.0%
76	Ecuador	2,500	2.9%
106	Argentina	7,200	-2.9%
117	Bolivia	2,100	9.6%
118	Paraguay	1,600	-8.7%

Nota. Adaptado de “List of importers for the selected product in 2015. Product: 85 Electrical, Electronic Equipment,” por International Trade Center (ITC), 2016a (http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7C%7C%7C%7C%7C85%7C%7C%7C2%7C1%7C1%7C1%7C1%7C%7C2%7C1%7C1).



Figura 11. Diamante de Porter para el retail de equipos electrónicos en el Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 109-111), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE que se presenta en este punto, corresponde al análisis de los aspectos externos que afectan el sector retail de equipos electrónicos. Mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se identifican las oportunidades y amenazas existentes que son no controlables por la industria. Se tiene en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que afectan la industria de equipos electrónicos (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La República de Perú está dividida en 25 regiones dentro de las que se encuentra la ciudad de Lima, su capital. Perú es un país democrático que lleva a cabo elecciones presidenciales en términos de cinco años a través de voto directo, universal y secreto. No se permite la reelección inmediata de su presidente.

Su último jefe de Estado, Ollanta Humala, fue electo para el periodo 2011-2016. Entre sus principales objetivos estuvo el de reducir la pobreza. A pesar de que el Primer Ministro y los puestos claves del gabinete cambiaron de forma regular, la aparente inestabilidad política no afectó el funcionamiento del gobierno. Sus ministros de Finanzas y Economía han mostrado continuidad en sus políticas macroeconómicas.

La Oficina de Extranjería y Mancomunidad del Reino Unido, en su *Guía para Negocios en el Perú*, indicó que, tras 16 años de estabilidad política, aún persiste una demanda social que exige la transformación del país para mejorar los índices de pobreza, con riquezas mejor distribuidas e instituciones transformadas en canales para la resolución de problemas (Foreign and Commonwealth Office, 2015). La medición de la estabilidad política se muestra en la Figura 12, y va desde el año 1996 hasta el 2014. Se observa, además, un fortalecimiento para su último año respecto de años anteriores, factor que influye

positivamente en el desarrollo de la industria de equipos electrónicos, mejorando la atractividad del país para nuevas inversiones extranjeras (Global Economy, 2016).

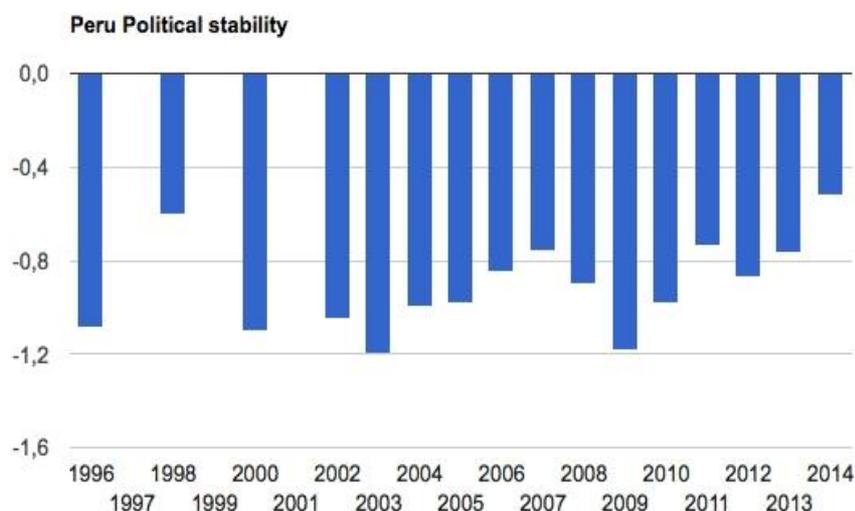


Figura 12. Índice de estabilidad política del Perú. Tomado de “Peru: Political stability,” por TheGlobalEconomy.com, 2016 (http://www.theglobaleconomy.com/Peru/wb_political_stability).

Política monetaria. Según indicó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015) en su folleto institucional *Estabilidad Monetaria*, la política monetaria actual de Perú está controlada por esta institución. Este régimen se inició en el año 2002 bajo un esquema de metas explícitas de inflación (MEI). Con ello, se convirtió al BCRP en una de las primeras autoridades monetarias en Latinoamérica que estableció una estructura similar bajo un sistema dual de moneda.

El BCRP indicó que se interviene sobre el mercado cambiario para *suavizar* las fluctuaciones que pudiese tener la tasa de cambio y construir las reservas internacionales como un mecanismo de defensa contra el entorno globalizado donde participa. Desde el año 2008, los requerimientos de reserva (encaje) han sido usados como una herramienta de control monetario para moderar el impacto de los flujo de capital en la condiciones crediticias internas tanto en el nuevo sol como en el dólar. Igualmente, el BCRP establece altos ratios de

requerimientos de reserva de deudas en moneda extranjera como una medida prudencial para enfrentar liquidez y el riesgo crediticio en moneda extranjera.

La meta de la tasa de inflación es de 2% de crecimiento interanual sobre el índice de precios al consumidor (IPC) con una tolerancia de entre el 1% y el 3%. Este hecho es acompañado de un control sobre las tasas de interés referenciales que recientemente fueron elevadas al 4.25% en la sesión de política monetaria del Banco Central de Reserva (“BCR sube la tasa,” 2016). Dicha información se muestra en la Figura 13.

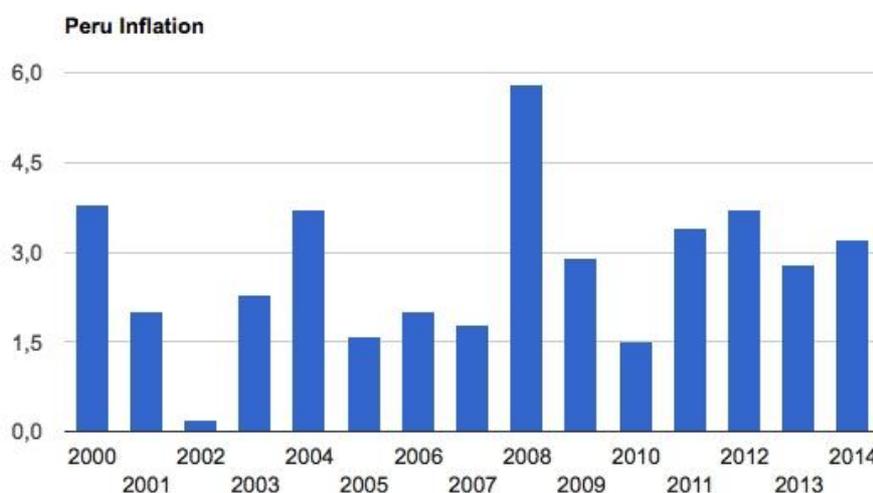


Figura 13. Inflación del Perú. Adaptado de “Peru Inflation Rate,” por Trading Economics, 2016d (<http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>).

El comportamiento de la inflación en los últimos años en concordancia con las metas establecidas junto a la disminución de la incertidumbre sobre esta variable a largo plazo han creado confianza en la moneda doméstica. Además, han originado una consecuente reducción de la dolarización de la economía peruana. En consecuencia, la coloca como una de las economías latinoamericanas más robustas.

Política fiscal. La característica principal de la política fiscal peruana radica más en su disciplina que en su agresividad ante el gasto. En vez de ejecutar el gasto público como medida de estímulo para crecimiento de la economía ha mantenido una posición fiscal fuerte, a pesar de tratarse de un país con *commodities* importantes y un ingreso importante gracias a

las exportaciones de estos. Aun así, su posición le ha permitido la acumulación de reservas. Esto ha generado una ventaja frente al resto de los países latinoamericanos, que igual disponen de riquezas naturales que no han sabido aprovechar.

Según la firma BMI Research (2016), el Perú continuará viendo un déficit modesto que se vendrá estrechando en los próximos años, de la mano con el comportamiento de los *commodities* con un lento crecimiento en sus precios que incentivará un incremento sobre los gastos. Se espera que el Perú regrese a un superávit fiscal la segunda parte de la próxima década. Las credenciales del Perú estarán soportadas por un importante *stock* de reservas internacionales, una deuda externa baja y una política monetaria creíble que ha presentado a lo largo de los años. Esto brinda oportunidades para cualquier sector que desee proyectarse en las próximas décadas.

Legislación arancelaria. El manejo de los aranceles en el Perú ha mostrado una buena senda desde 1990 cuando se inició una política de liberación comercial. El responsable de la planificación, dirección y control de los aspectos relacionados con la política aduanera y arancelaria es el Ministerio de Economía y Finanzas. Cuenta, además, con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y los ministerios de los sectores relacionados.

En el 2006, el Ministerio de Economía y Finanzas, como indicó el informe del Perú de la Organización Mundial del Comercio, a través de la reducción de aranceles a conjuntos amplios de subpartidas arancelarias, espera tener un mayor acceso a insumos, bienes de capital y de consumo importados, a menores precios, mayor variedad y mejor calidad. El fin último es incentivar la mayor eficiencia en la asignación de recursos productivos y el aumento del bienestar de la población. La forma en que se refleja esta orientación de política es mediante la disminución del promedio y dispersión arancelarios.

Así, actualmente, el Perú aplica tres niveles arancelarios *ad valorem* NMF en escalas del 0%, 6% y 11% para el 100% del universo arancelario. Dentro de este, el 56% se ubica en

el 0%, que representa un valor importante de las importaciones del país. Para el caso de los electrónicos, pueden ubicarse en el Capítulo 85 del Arancel de Aduanas del Perú, correspondiente a máquinas, aparatos, y material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido; de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.

Se debe mencionar que esta normativa ha sido elaborada en base a la Nomenclatura Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina (NANDINA). Los rangos de acuerdo con las características del equipo se ubican en la franja del 0% y el 6%. Esto brinda una oportunidad frente a países de la región que mantienen políticas arancelarias más elevadas frente a los productos importados.

Corrupción. De acuerdo con la Oficina de Extranjería y Mancomunidad del Reino Unido (Foreign and Commonwealth Office, 2015), la corrupción y el soborno es uno de los principales problemas del Perú. Los individuos, más que las empresas, asumen responsabilidad legal por ofensas relacionadas a estas dos acciones. Los casos se refieren, sobre todo, a pagos irregulares y favoritismo de oficiales del gobierno en brindar contratos.

La corrupción es criminalizada a través del Código Penal Peruano bajo el Decreto N° 635. Este cubre los casos de intento de corrupción, extorsión, sobornos pasivos y activos, lavado de dinero y el soborno a oficiales del gobierno. Sin embargo, queda una fuerte brecha, en especial, en regalos y pequeñas cortesías, así como los pagos para facilitar procedimientos que no son especificados en la ley (Foreign and Commonwealth Office, 2015).

Perú se encuentra en el puesto 88, según el *Índice de Percepción de la Corrupción 2015*. Ello representó una caída según la posición lograda en años anteriores. Los casos se centran en la desconfianza sobre los partidos políticos, el parlamento, la policía y, por último, en las empresas. Hay opiniones compartidas respecto a la posición de las empresas en vista que los casos se encuentran en relación con la industria (Transparency International, 2016).

El gobierno ha emprendido acciones a través de una Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN) que ha avanzado legislativamente. Esta ha preparado el marco legal regulador, promoviendo reformas para la implementación de la Convención Anti Soborno de la Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2016). Igualmente, las federaciones de negocios más importantes han firmado un “compromiso de integridad” como parte del plan de la CAN para combatir la corrupción a todos los niveles y trabajar junto al gobierno.

En 2004, fue ratificada la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción, y se impusieron, en 2006, fuertes penalidades para aquellos que son encontrados culpables por actos de corrupción y soborno. Desde el gobierno de Alejandro Toledo (2001-2006), la lucha contra la corrupción ha sido parte de las administraciones del Ejecutivo y, actualmente, se presenta con un marco legal fuerte para combatirla; sin embargo, la aplicación de la estrategia anticorrupción del Poder Ejecutivo (Decreto Supremo N° 046-2013-PCM) continúa siendo el mayor problema. La corrupción constituye una amenaza frente a las inversiones y negocios que deseen emprenderse en el país.

Propiedad intelectual y libre competencia. Las regulaciones de propiedad intelectual provienen de las adhesiones de Perú a los tratados internacionales. Estos son la Convención de Paris referente a propiedad industrial, la Convención de Berna respecto a los *copyrights* y la Decisión 486 de la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), relacionada con la propiedad industrial (Piaggio, 2015). Los principios legales de regulación de la propiedad industrial en Perú aplican a todos los países de la Comunidad Andina, donde se requiere el registro para que sean válidos dentro del Perú y no otorgan protección internacional salvo en los países de la Comunidad Andina (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2016).

En cuanto a la libre competencia, Perú se rige según Decreto Legislativo N° 1034 (2008) que aprueba la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas, y el Decreto Legislativo N° 1044 (2008) sobre la Ley de Represión de la Competencia Desleal. A parte de estas normas, hay algunas adiciones dentro de las regulaciones para evitar el comportamiento abusivo dentro del mercado de telecomunicaciones. Las dos agencias regulatorias son OSIPTEL para el mercado de telecomunicaciones e INDECOPI como órgano regulador para el resto de los mercados. Hay otras agencias que regulan en específico algunos mercados como energía, agua o infraestructura de transporte complementando a INDECOPI, sin poder imponer sanciones.

Se resalta que la ley peruana no prohíbe los monopolios, solo el abuso de una posición dominante. Esta situación es determinada por la Oficina de Competencia después de un análisis del mercado, al establecer que un operador económico abusa de su situación al restringir ilegalmente la competencia, generando utilidades y propinando daño a los potenciales competidores. Esto significa una importante amenaza, sobre todo, para los participantes nacionales en cualquier industria; desde el fortalecimiento de algún actor local al punto de bloquear cualquier nuevo emprendimiento nacional, así como empresas extranjeras que puedan ingresar con importante músculo financiero, bloqueando iniciativas nacionales.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución PBI nacional y PBI per cápita. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI), la economía peruana creció, en promedio, en el periodo 2009-2013 un 5.6%, con una tasa de cambio estable y una inflación por debajo de los objetivos establecidos por el Banco Central de Reserva del Perú (2015). Este crecimiento fue en parte propiciado por los precios internacionales de los metales y minerales de exportación del Perú, donde se ubica en el segundo lugar como principal exportador de cobre (Matich, 2016). En el 2014,

este crecimiento sufrió una desaceleración debido a la baja en los precios de estos recursos. Es preciso resaltar que, a pesar del buen *performance* del ambiente macroeconómico peruano, la dependencia de los minerales y metales de exportación, así como la importación de bienes de consumo, hace que su economía sea vulnerable a las fluctuaciones de los precios internacionales.

Asimismo, la demanda interna ha sido protagonista del motor de crecimiento de la economía, gracias a la confianza que han propiciado las políticas que aceleraron el consumo doméstico y la inversión. Los años de estabilidad generaron un ambiente adecuado para que el consumidor financie su consumo e incremente el gasto. (“INEI: PBI creció,” 2015). Esta información se detalla en la Figura 14 y en la Figura 15.

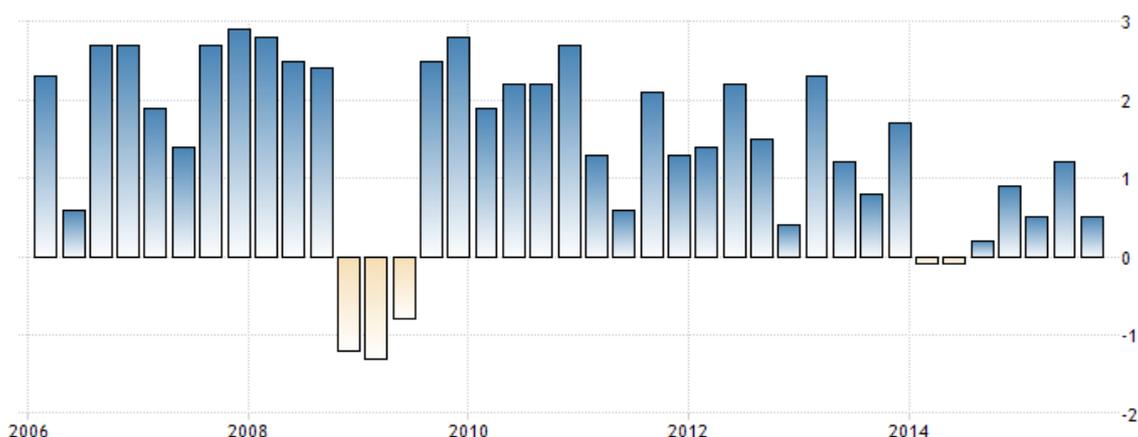


Figura 14. Producto bruto interno del Perú (2006-2016). Adaptado de “Peru GDP Growth Rate,” por Trading Economics, 2016b (<http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-growth>).



Figura 15. Producto interno bruto per cápita del Perú. Adaptado de “Peru GDP per capita,” por Trading Economics, 2016c (<http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-per-capita>).

Es interesante observar que, aunque se presente este comportamiento del PBI, relacionado al PBI per cápita según se ha podido apreciar en la Figura 15, el Perú ha mostrado un crecimiento constante. Dicha situación se ha traducido en los índices relacionados con la reducción de la pobreza y en una mayor capacidad de compra para el peruano. Este indicador es obtenido del ratio entre el PIB peruano ajustado por inflación y los datos del total de población.

El Fondo Monetario Internacional (2015) indicó en su informe titulado *Perspectivas económicas: Las Américas ajustando bajo presión* que se espera un crecimiento para 2016 del 3.25%. Además, se prevé una reactivación de la actividad minera y un ajuste al nuevo ingreso por exportaciones. Sin embargo, se mantiene la incertidumbre con base en los efectos que pueda causar el fenómeno El Niño sobre la nación. De igual forma, el Banco Central de Reserva del Perú (2015), en su *Reporte de Inflación*, proyectó un comportamiento similar sobre el consumo privado de 4.1% para 2016, y 3.8% para 2017 sobre el deterioro de las expectativas de consumidores (ver Tabla 8).

Tabla 8

Demanda Interna y PBI

	2014		2015*		2016*			2017*
	I Sem.	Año	I Sem.	RI May. 15	RI Set.15	RI May. 15	RI Set.15	RI May. 15
I. Demanda Interna	2,3	2,2	2,9	3,8	2,7	4,4	3,1	3,7
1. Gasto privado	1,8	1,4	3,3	3,2	2,5	4,3	2,5	3,6
Consumo	4,5	4,1	3,3	3,7	3,5	4,1	3,5	3,8
Inversión privada fija	-0,7	-1,7	-5,3	1,0	-5,5	4,4	2,0	4,4
Variación de existencias**	1,0	0,3	3,0	0,7	1,3	0,8	0,8	0,6
2. Gastos públicos	5,5	5,9	0,4	7,0	3,9	5,0	6,2	4,3
Consumo	7,7	10,1	7,5	8,3	6,5	4,0	5,3	4,0
Inversión	0,0	-2,4	-18,6	4,0	-2,0	7,2	8,5	5,0
II. Demanda Externa Neta								
1. Exportación	2,5	-1,0	-1,0	1,7	0,1	8,4	7,0	9,5
2. Importación	-1,2	-1,5	1,0	1,5	-1,3	4,5	2,6	4,2
III. PBI	3,4	2,4	2,4	3,9	3,1	5,3	4,2	5,0

Nota. * Proyección; **Porcentaje del PBI. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015, Lima, Perú. Autor.

Tasas de interés. En marzo de 2016, el BCRP mantuvo su marca de tasa de interés en 4.25%. Este indicador es moderado y calculado a través de la junta del BCRP en reuniones mensuales que establecen como parte de su política monetaria el control de la tasa. La media desde el año 2000 al 2016 ha sido de 3.80%, con una máxima registrada de 8.90% en enero de 2001, y una mínima de 0.90% en agosto de 2003 (Trading Economics, 2016e).

De acuerdo con el portal Trading Economics (2016f), la proyección de las tasas de interés para 2017 estará ubicada en 4.50%. Además, se estima que para 2020 se ubique en 2.75%, previendo un mejor comportamiento de la economía mundial. En la Figura 16, se observa la evolución de las tasas de interés producto de las políticas cambiarias y monetarias que dictamina el Banco Central de Reserva del Perú.



Figura 16. Comportamiento de la tasa de interés del BCRP. Adaptado de “Peru Interest Rate-Forecast 2016-2020,” por Trading Economics, 2016f (<http://www.tradingeconomics.com/peru/interest-rate/forecast>).

Tasas de inflación. El último registro de la inflación del Perú es de febrero de 2016, en el que la nación se desempeñó con un 4.47% (Trading Economics, 2016d). La inflación es reportada por el INEI con base en la lectura del Índice de Precios al Consumidor (IPC) del área metropolitana de Lima. Las categorías más importantes son las siguientes: (a) alimentos y bebidas no alcohólicas, con un 25.7% del peso total; (b) transporte, con un 12.6%; (c) restaurantes y hoteles, con un 11.9%; (d) agua, electricidad y condominio, con un 9.2%; (e) educación, con 9.1%; (f) bienes de consumo y servicio, con 6.8%, y mobiliario y equipo de

hogar, con 5.7%; (g) calzado y vestido, con 5.5%; (h) comunicaciones, con 4.3%, entre otros (Trading Economics, 2016d). En la Figura 17, se muestra la evolución de la tasa de inflación desde el año 2015 hasta febrero 2016.



Figura 17. Tasa de inflación del Perú. Adaptado de “Peru Inflation Rate,” por Trading Economics, 2016d (<http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>).

Acuerdos de integración. Perú es uno de los países comprometidos con el libre comercio de la región latinoamericana. Más del 80% de su intercambio comercial está bajo los acuerdos de la FTA (Free Trade Associations) y con la Unión Europea. Perú fue de los miembros fundadores del bloque de Alianza del Pacífico, que cuenta con acuerdo de libre intercambio y participa activamente en las negociaciones de la Asociación Trans Pacífica (TPP). Es, además, miembro de la World Trade Organization (WTO), la Comunidad Andina y la Asian Pacific Economic Cooperation (APEC). Esto se vincula con la política de aranceles, y muestra un panorama muy favorable para el sector del retail de equipos electrónicos en el Perú.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo con el último censo poblacional en 2014, el Perú cuenta con 31.4 millones de personas, lo que equivale a un crecimiento del 216% en 50 años. En los últimos años, según el INEI (2016), este crecimiento se ha venido desacelerando y se estima que en la próxima década se alcancen los 34.4 millones de habitantes, lo que representaría un 10.46%. La Figura 18 muestra el crecimiento de la población del Perú hasta el año 2014.

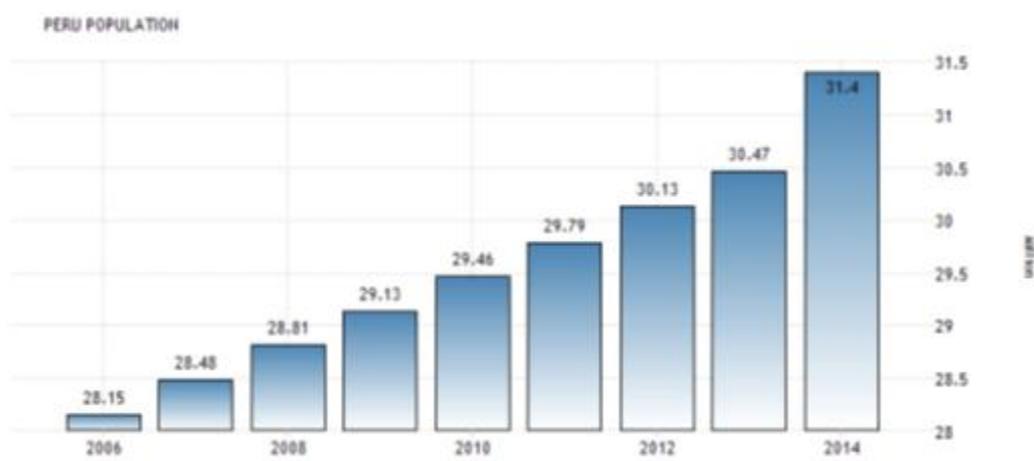


Figura 18. Población del Perú. Adaptado de “Peru Population,” por Trading Economics, 2016g (<http://www.tradingeconomics.com/peru/population>).

Distribución niveles socioeconómicos. De acuerdo con la muestra de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2015), se pueden identificar los estratos socioeconómicos del Perú urbano. Dicha información se generó con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHU) realizada por el INEI. En la Figura 19, se presenta el detalle de lo mencionado.

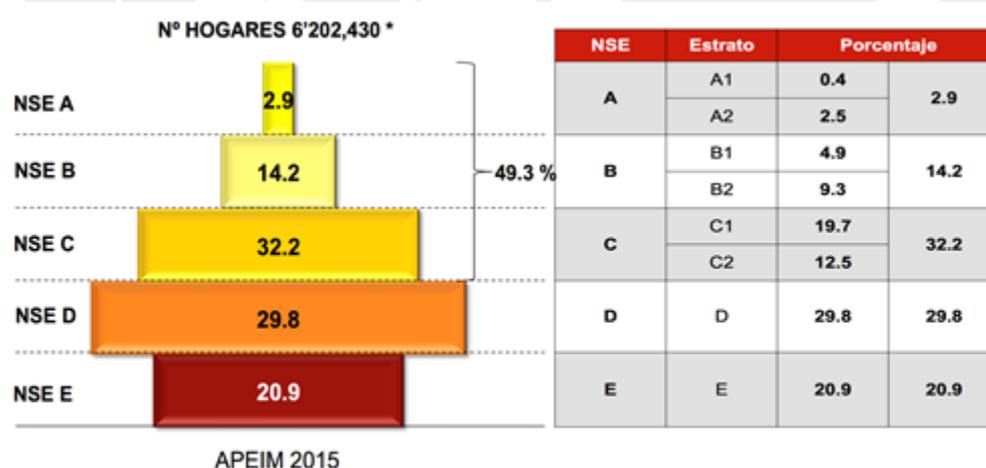


Figura 19. Distribución de hogares APEIM según NSE 2015 - Perú urbano. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2015,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2015 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>).

En los estratos A, B y C, los accesos a la electricidad ocupan el 100% en cada uno de los segmentos respectivamente (APEIM, 2015). Además, los equipos electrónicos más frecuentes se ubican en porcentajes importantes. Esto se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Porcentaje de Hogares que Posee Artículos Electrónicos (datos al 2015)

Equipo electrónico	NSE A %	NSE B %	NSE C %
Celular	97.3	97.6	93.6
TV por cable	91.2	78.6	57.8
Equipo de sonido	81.2	74.8	57.7
DVD	86.2	81.7	71.3
Computadora	98.4	90.6	65.6

Nota. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2015,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2015 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>).

Para la industria del retail de equipos electrónicos en el Perú, esta información representa una importante fuente de consumo por reposición en vista del importante porcentaje de penetración. Este aspecto podría venir por obsolescencia de la tecnología empleada. También, es posible por cambio en las preferencias en una industria donde la innovación constante es la norma.

El ingreso promedio mensual ha venido mostrando una tendencia creciente en los últimos cinco años. Se registraron valores a enero de 2016 de S/ 1,734.48, de acuerdo con lo reportado por el BCRP (2016a). La Figura 20 muestra la evolución de los salarios promedio en el Perú. Adicionalmente, la población peruana, al reducir sus índices de pobreza y mejorar las condiciones de la población, brinda una oportunidad para la industria del retail, al favorecer las condiciones para la compra en la población.

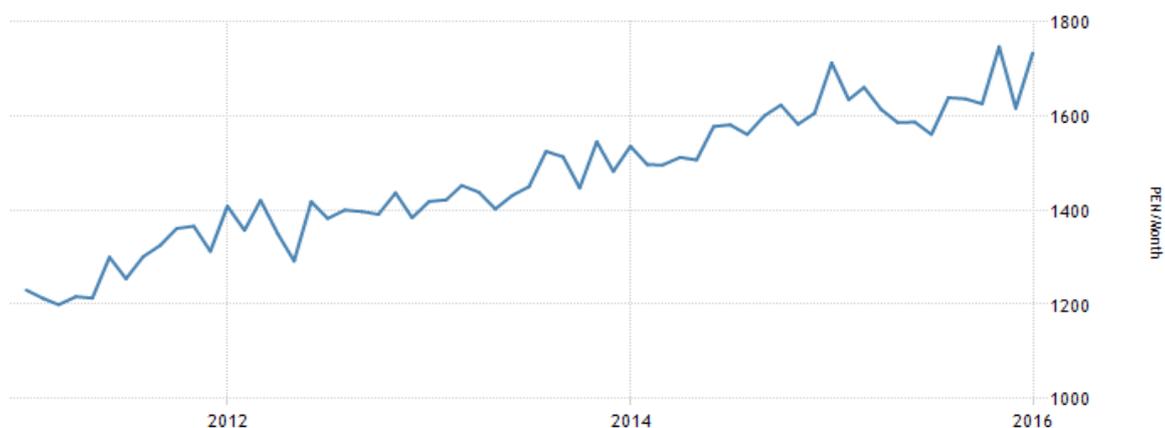


Figura 20. Salario promedio mensual del Perú. Adaptado de “Peru Average Monthly Wages,” por Trading Economics, 2016a (<http://www.tradingeconomics.com/peru/wages>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La industria de equipos electrónicos tiene una característica sobre todos los demás sectores. Esta se refiere a la velocidad con la que surgen nuevas innovaciones. De aquí que las tendencias vengan marcadas por los nuevos desarrollos que hoy se ubican en segmentos como los *wearables*, como relojes que transmitan la información desde los móviles, la integración de estos últimos a los vehículos, el desarrollo de nuevos instrumentos (los drones, por ejemplo), la conexión del hogar a Internet, el desarrollo de televisores cada vez más grandes y el abaratamiento de un mercado maduro como el de tablets y teléfonos inteligentes. (Consumer Electronics Association, 2015).

El acceso a las tecnologías de información también ha visto un incremento en los últimos años. Según el INEI (2015a), de cada 100 hogares, en 90 hay, al menos, acceso a algún instrumento de tecnología de información y comunicación (TIC). Esto ocurre con mayor concentración sobre las áreas urbanas y sobre hogares donde el jefe de familia cuente con educación superior. Al observar la Figura 21, en la medida que la población muestre una mejor formación, la demanda sobre electrónicos aumentará significativamente como una oportunidad para la industria.

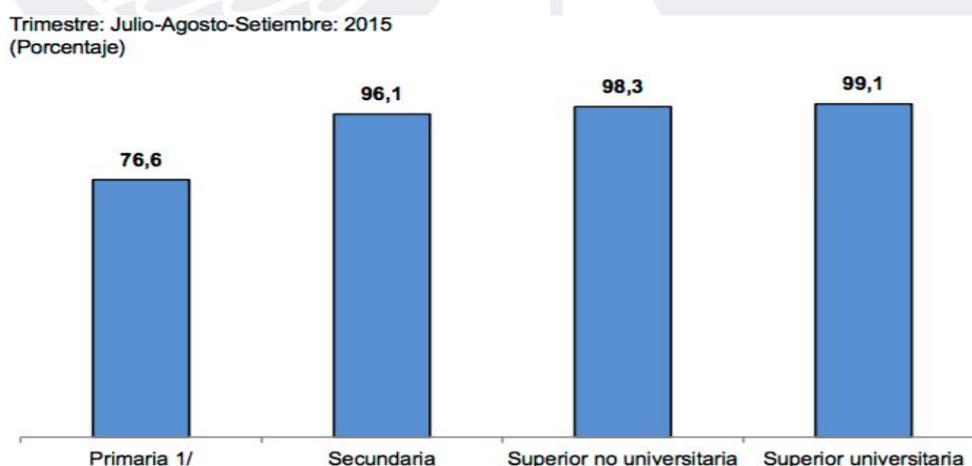


Figura 21. Hogares que acceden a las TIC, según nivel de educación del jefe del hogar. 1/Incluye sin nivel e inicial. Adaptado de “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2015.pdf).

Internet es otra variable que interviene en la industria de electrónicos. En este servicio, 42.1% de la población de más de seis años tiene acceso a Internet. Esto se eleva en el área metropolitana de Lima a 62.8%. De la población total, el 70.7% y el 68.2% de la población de 19 a 24 años y de 12 a 18 años de edad, respectivamente, son los mayores usuarios de Internet. Esto proyectado a la próxima década, significará que esta nueva generación requerirá de mejores plataformas, infraestructuras y equipos electrónicos para un mundo interconectado y comunicado de forma instantánea a través de las TIC (INEI, 2015a).

A pesar de la importancia que reviste en el mundo, Perú aún se ubica en el sexto lugar en inversión en TIC, por detrás de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, según la Cámara de Comercio de Lima (citada en “Perú ocupa sexto lugar,” 2014). Por otra parte, Porter (1998) sostuvo que es conveniente prever el probable efecto de la tecnología de información en las estructuras del sector en la que la empresa opera. Esta situación significará una amenaza en los años por venir, al tratarse de un sector afín que podría influenciar la estructura que adopte la industria.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Estado peruano es el principal actor en cuanto a la protección ambiental y es determinante sobre la legislación que afecta la industria relacionada o que impacten sobre el ambiente. El Ministerio del Ambiente, creado en el 2008 sobre una base multisectorial y de consenso, tiene como ejes los siguientes puntos: (a) la reducción de los conflictos ambientales, (b) la elevación de la cultura ambiental de la ciudadanía y (c) el ejercicio de la función fiscalizadora. Adicionalmente, cuenta con tratados internacionales asociados, como la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, y los Objetivos del Milenio formulados por la Organización de las Naciones Unidas.

Respecto de la visión del futuro, la industria de equipos electrónicos podría verse afectada en su desempeño en base a la premisa que contemplan los requisitos sobre la

industria al verse, posiblemente, incrementados. Sin embargo, muchos de los estándares internacionales, en especial, los relacionados a los materiales usados para fabricación de equipos electrónicos deben pasar las pruebas de sostenibilidad ambiental de sus países de orígenes; de forma que no deberán existir amenazas sobre el tema ambiental en el Perú respecto a este tipo de equipos. El aspecto ecológico en la industria de electrónicos está evolucionando y las empresas están tomando acciones para hacerlos más amigables al ambiente. Sin embargo, es importante que no sea desatendido este requerimiento ante posibles amenazas y exigencias de grupos ecologistas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que se presenta más adelante en la Tabla 10, muestra las oportunidades y amenazas que el entorno presenta en el sector retail de equipos electrónicos. Esta matriz considera los factores determinantes de éxito que establecen el nivel con que la industria afronta el entorno (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con esta matriz, el sector retail de equipos electrónicos en el Perú recibe una calificación de 2.92. Se trata de un resultado superior al valor promedio de 2.5. Así, se desprende que la elección de estrategias actuales son correctas al aprovechar bien las oportunidades y neutralizar las amenazas externas a este sector.

3.5 El Sector Retail de Equipos Electrónicos y sus Competidores

Según Carrillo y Zárata (2002), la industria electrónica está formada por un grupo de sectores integrados en componentes electrónicos, equipos electrónicos y electrónicos de consumo masivo. En el entorno mundial, la industria electrónica se ha transformado en un sector altamente globalizado y estratégico, ya que participa en la producción de productos fabricados, y se extienden desde la industria juguetera hasta la automotriz y electrodomésticos. Asimismo, su dinámica ha estimulado grandes flujos comerciales en el mundo (Ham, 2006).

Tabla 10

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.	Política monetaria del Perú genera confianza sobre los inversores y consumidores en la industria del Retail de Equipos Electrónicos.	0.15	3	0.45
2.	Penetración en el comercio electrónico impulsor de la venta <i>on line</i> en la industria Retail.	0.10	4	0.40
3.	Aranceles competitivos para la importación de la industria de los electrónicos.	0.05	3	0.15
4.	Población peruana con menores índices de pobreza y mayor capacidad de compra.	0.10	3	0.30
5.	Alto porcentaje de la población con acceso a equipos electrónicos.	0.10	3	0.30
6.	Mejora del nivel educativo en los profesionales, especializados en cadena de suministros, logística, distribución, finanzas y TI.	0.05	4	0.20
7.	Diversidad de productos según cada necesidad.*	0.05	3	0.15
Subtotal oportunidades		0.60		1.95
Amenazas				
1.	Inseguridad en carreteras y en las ciudades, como desmotivadores de la inversión y comercio.	0.02	3	0.06
2.	Incertidumbre sobre la dirección de la economía global y el futuro de la integración económica con la posibilidad que el gobierno incremente impuestos o imponga salvaguardas en las importaciones.	0.10	2	0.20
3.	Retraso de las tecnologías de información (TI) respecto de las innovaciones tecnológicas.	0.15	3	0.45
4.	Grupos ecológicos que exijan nuevas leyes de protección ambiental que afecten directamente la industria.	0.03	2	0.06
5.	Incurción de grandes <i>retailers</i> globales a través del canal <i>on line</i> .	0.10	2	0.20
Subtotal amenazas		0.40		0.97
Total		1.00		2.92

Nota. * Equipos electrónicos sonoros y de video para sistemas de entretenimiento doméstico, vehículos automotores, sistemas de megafonía y equipo de amplificación para instrumentos musicales. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Según Porter (1998), el éxito empresarial depende del posicionamiento. Esto se refiere a la posición de la empresa en el mercado y por defecto en la industria recoge

influencias de las características del sector. La mayor contribución fue sistematizar las fuerzas competitivas de una industria que determine el comportamiento y los resultados de la empresa. Estas fuerzas son las que siguen: (a) el poder de negociación de proveedores, (b) el poder de negociación de clientes e intermediarios, (c) la amenaza de ingreso, (d) la amenaza de sustitución y (e) la rivalidad existente entre los competidores. En consecuencia, es importante analizar la intensidad de cada fuerza y la interacción entre cada una de ellas.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En líneas generales, cuando se habla de proveedores se refiere a personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado. Estas “de manera habitual fabrican, elaboran, manipulan, acondicionan, mezclan, envasan, almacenan, preparan, expenden, suministran productos o servicios de cualquier naturaleza a los consumidores” (“¿Quiénes son los consumidores y proveedores,” 2016, párr. 2). En ese sentido, se podrá identificar gran número de proveedores de equipos electrónicos que denotan un mercado fragmentado.

Este concepto es reforzado por el Informe de eMarket Services España (Borg, 2005), que indicó que en el sector electrónico los proveedores son especializados y tienen costes competitivos. Sus productos provienen no solo de empresas aisladas, sino de redes de empresas; por lo que cada entidad aporta especialización y elevado valor añadido para una solución integral. La fabricación constituye un entorno complejo en donde las tecnologías de información (TI) y comunicación influyen estratégicamente. Los rasgos de la industria electrónica y que enfocan el poder de los proveedores se pueden encontrar más adelante en la Tabla 11.

Para el caso de Perú, los proveedores, como para el resto del mundo, son mayoritariamente del continente asiático. En dicha zona la especialización y la oferta de productos es amplia. Principalmente, se trata de empresas de China, Corea y Japón con los más importantes proveedores de electrónicos de *retail* que gozan de amplio reconocimiento.

Tabla 11

Determinantes del Poder de los Proveedores

Factores	Características
La industria electrónica es un negocio internacional	El diseño de productos, la producción y marketing se realizan en diversas partes del mundo. Se aprovechan las ventajas comparativas de cada región.
Homogenización de los productos finales	Los componentes y productos finales presentan un alto grado de homogeneización, facilidad en describirlos y se comercializan en grandes volúmenes.
Cadenas de valor extensas y complejas	La externalización es común y la colaboración es estrecha. Cruzan barreras culturales y fronteras geográficas.
Productos de ciclo de vida breve	El plazo de vida en el mercado constituye una variable estratégica más relevante en el sector. El avance tecnológico, adicionalmente, deprecia los productos y componentes.
Grado de integración de las tecnologías de información (TI)	Los fabricantes de equipos electrónicos son expertos en TI. Experimentan con frecuencia con las soluciones de gestión que propician las TI
Conclusión	La fuerza de los proveedores es fragmentada, especializada y competitiva.

Nota. Tomado de *Los mercados electrónicos en la industria electrónica* (p. 4), por B. Borg, 2005, Madrid, España: eMarket services.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) informó que uno de los indicadores que reflejan la mejora de ingresos en los niveles socioeconómicos C y D se deben a tres factores. Estos se basan en los siguientes aspectos: (a) el aumento de ingresos de los peruanos en los últimos 10 años con el mayor número de miembros de la familia trabajando, (b) la incorporación de más gente con empleo formal, y (c) el acceso a labores con mayor sueldo (“BCR destaca mayor,” 2014). Los compradores para el sector retail son el fin de la cadena de suministros y el objetivo que determina la venta de electrónicos. El poder de compra, que finalmente mueve el resto de los elementos, reside en ellos.

De acuerdo con el *Informe Técnico de la Producción Nacional*, realizado en mayo del 2014 y emitido por el INEI, se contabilizaron mayores ventas minoristas (5.1%) de prendas de vestir, alimentos, computadoras y artículos de ferretería. También, se registraron ventas al por mayor (5%) de equipos electrónicos, prendas de vestir, enseres domésticos, alimentos y bebidas (Andina, 2014b). En general, el comportamiento del PBI es factor clave para el desarrollo del sector retail.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Dentro de la industria de equipos electrónicos se puede citar como sustituto a los equipos fabricados en base a grafeno. Esta sustancia está siendo utilizada para la fabricación de nuevos materiales y de dispositivos electrónicos (Gálvez, 2016). El grafeno llegará a revolucionar la vida de las personas si es que ciertas aplicaciones se convierten en productos de venta masiva en la vida real. Es así que esta sustancia ya se está usando en (a) procesadores a gran frecuencia, (b) pantallas táctiles, (c) cables de alta velocidad, (d) súper baterías, (e) audífonos y parlantes, (f) cámaras fotográficas más sensibles, entre otros (Oyanedel, 2013). Más que un sustituto de los equipos, se refiere al desarrollo de nuevos materiales y tecnologías, pero que se encontrarán dentro del abanico de innovaciones dentro de la electrónica.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Walmart es una de las empresas más destacadas en el mundo en el sector retail, que se distingue por su excelencia y mayores ingresos según el estudio realizado por Deloitte (2015). La mencionada empresa está evaluando su ingreso al Perú, debido a que el país tiene un gran avance en el negocio minorista y una economía dinámica. De concretarse su ingreso, lo realizaría a través de empresas chilenas que tengan gran presencia en el territorio nacional y en Sudamérica; o mediante la asociación con una cadena local o con su adquisición. Se ha contemplado, también, iniciar actividades fuera de la capital (“Walmart ingresaría,” 2013).

De igual modo, en el informe de la consultora A.T. Kearney, se volvió a mencionar al Perú como atractivo para las empresas *retails* (“Walmart y El Corte Inglés,” 2014). Por otro lado, Mauricio Herrera, CEO de MHO Consultores, empresa que asesoró a Walmart en la instalación de sus locales en Chile, indicó que no le falta nada a Walmart para querer ingresar al Perú; solo falta una decisión (“¿Walmart iniciaría,” 2015). De lo citado anteriormente, se puede mencionar que Walmart sería una amenaza para los *retails* instalados en el Perú. Walmart es uno de los participantes a nivel mundial dentro del sector retail.

Observando países desarrollados destacan otras cadenas. Por ejemplo, es visible Carrefour, con presencia en Europa y Latinoamérica; cadena Éxito, con fuerte presencia en Colombia, y compañías más especializadas, como Best Buy en Estados Unidos o Amazon, que a pesar de orientarse hacia el *e-commerce*, es un jugador determinante en el retail de electrónicos en Norteamérica. Igualmente, las innovaciones y servicios que agreguen valor a la experiencia en este sector es clave para el éxito.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Falcón (2015), en su blog para el diario *Gestión*, analizó que la rivalidad de los competidores en retail de electrónicos puede darse en dos segmentos. El primero está inmerso en el retail *on line* y está conformado por empresas que ofrecen sus productos por esta vía, como son Falabella, Ripley, Linio, La Curacao, Login Store. En el caso de Linio, está posicionado en el primer lugar de ventas *on line* sin tener que contar con tiendas físicas y es atractivo para las empresas medianas y pequeñas, pues pueden utilizar su plataforma para las ventas. El segundo segmento está identificado como los *retailers* que no cuentan con tiendas *on line*. Está conformado por las empresas que cuentan con grandes tiendas en diferentes puntos del país tales como Carsa, Hiraoka, Tiendas EFE, Elektra, Paris. Además de tener varios años de experiencia en las ventas, estas empresas no han madurado en su incursión en el comercio electrónico.

3.6 El Sector Retail de Equipos Electrónicos y sus Referentes

Para realizar un perfil referencial, se han escogido los mercados de Brasil y Estados Unidos. La razón es que son más desarrollados y de mayor penetración. Además, se ha considerado su ubicación de competitividad en comparación del sector retail de equipos electrónicos de Perú.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo para el sector retail de equipos electrónicos del Perú se presenta más adelante en la Tabla 12. En ella se realiza un contraste con los competidores y se muestra el peso ponderado para la valoración dada a los factores claves de éxito.

Sobre el sector peruano del retail de equipos electrónicos la constante presente es la amenaza de empresas extranjeras que ingresen sobre un negocio con muchas oportunidades de crecimiento. En este caso, la ponderación obtenida sobre tres industrias cercanas como Chile, Colombia y Argentina, denotan ventajas de Chile basadas en su experiencia sobre este sector. Más aún, demuestra aprovechar coherentemente la teoría del ciclo de vida del producto, ya que Chile ha desarrollado el comercio de equipos electrónicos, cuya experticia está siendo trasladada a sus países vecinos como Perú, dada su proximidad y oportunidades que brinda.

En el caso de Colombia y Argentina, el diferencial se concentra en la tecnología mostrando una penetración más alta que Perú en *e-commerce* (Blanco, 2016; Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2016; Cancino, 2015). Mientras que Chile y Colombia muestran una mayor evolución hacia otros países (Agencia Xinhua, 2015; América Economía, 2014; Cámara de Comercio de Santiago, 2016; E. A. Pérez, 2016; L. Pérez, 2016; Oyarzún, 2017). Las otras amenazas latentes, por supuesto, están constituidas por el ingreso de compañías como la norteamericana Walmart, que ven con atractivo la evolución del consumidor peruano.

Tabla 12

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Sector retail equipos electrónicos Perú		Sector retail equipos electrónicos Chile		Sector retail equipos electrónicos Colombia		Sector retail equipos electrónicos Argentina	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Últimas innovaciones presentes en la cadena de suministro	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2 Buenos márgenes y en control de las empresas del sector	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3 Mantenerse a la vanguardia en <i>e-commerce</i>	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4 Políticas de aranceles promovedoras del comercio	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Recurso humano capacitado para brindar soluciones a las distintas aplicaciones	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
6 Adaptabilidad a los gustos y tendencias de los consumidores que determinen la compra (consulta <i>on line</i> , comunicación con la marca, etc.)	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7 Crecimiento hacia mercados de otros países	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.65		3.10		2.90		3.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 13, se presenta, igualmente, la Matriz de Perfil Referencial comparando el sector peruano en mención con el sector norteamericano, posiblemente el más desarrollado y competitivo del planeta. Esta industria es de clase mundial y sirve de referente para fijar un *benchmark* a seguir por los participantes en el sector retail de equipos electrónicos en el Perú para lograr alcanzar la visión planteada.

Tabla 13

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Sector retail equipos electrónicos Perú		Sector retail equipos electrónicos EE.UU.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Últimas innovaciones presentes en la cadena de suministro	0.20	3	0.60	4	0.80
2 Buenos márgenes y en control de las empresas del sector	0.15	3	0.45	4	0.60
3 Mantenerse a la vanguardia en <i>e-commerce</i>	0.15	2	0.30	4	0.60
4 Políticas de aranceles promovedoras del comercio	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Recurso humano capacitado para brindar soluciones a las distintas aplicaciones	0.20	3	0.60	4	0.80
6 Adaptabilidad a los gustos y tendencias de los consumidores que determinen la compra (consulta <i>on line</i> , comunicación con la marca, etc.)	0.10	2	0.20	4	0.40
7 Crecimiento hacia mercados de otros países	0.10	1	0.10	3	0.30
Total	1.00		2.65		3.90

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

3.8 Conclusiones

- En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), donde se presenta la importancia del entorno sobre el sector retail de equipos electrónicos, se observa que en el factor político no ha mostrado inestabilidad, debido a las contundentes directivas que otorgan confianza a la inversión extranjera y a los consumidores.

- A nivel regional, Perú ocupa un posicionamiento especial después de Chile y Colombia. Por ello, además de su expectante posición geográfica, tiene la oportunidad de ejercer poder de compra en el sector retail de equipos electrónicos.
- La inflación al encontrarse fuera de su rango meta, y más aún que viene acompañada del tipo de cambio, representa un factor que influye en las importaciones de equipos electrónicos, y el valor que estos tendrán a su llegada a la industria debido al tiempo que toman las embarcaciones en su recorrido por el océano Pacífico.
- El poder adquisitivo de la clase media es cada vez mayor. Asimismo, los ciudadanos invierten en su capacitación, el índice de pobreza se encuentra en franca tendencia a la baja y el desarrollo de las tecnologías de información ha mejorado. Todo ello representa factores favorables para el crecimiento del sector retail de equipos electrónicos.
- Una restricción del crecimiento del sector retail de equipos electrónicos corresponde a las fuerzas ecológicas y ambientales referidas al manejo de los residuos electrónicos que pueden elevar las exigencias por parte del Ministerio del Ambiente. Además, la frágil seguridad ciudadana repercute en los consumidores al tratar de satisfacer sus necesidades por equipos electrónicos en referencia al valor monetario que estos poseen.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna se focaliza en buscar, evaluar y rediseñar objetivos y estrategias a fin de maximizar las fortalezas y reducir las debilidades o minimizar su impacto en la organización. Asimismo, abarca el análisis sobre el funcionamiento de las empresas, el cual puede ser físico, humano, financiero, entre otros. Además, realiza la evaluación de las siguientes áreas: (a) Administración, Marketing y Ventas, (b) Operación, (c) Finanzas, (d) Recursos Humanos, y (e) Sistemas de Información y Tecnología (AMOFHIT). Este hecho permite determinar las características que presentan las fortalezas y debilidades en cada área, tanto de forma individual como en conjunto.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Esta área es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2015). Los principales *retails* de equipos electrónicos en el Perú, como el Grupo Ripley y el Holding Falabella, poseen gobiernos corporativos conformados por un directorio compuesto por siete integrantes, quienes son elegidos mediante un proceso de postulación y elección, liderado por el Gerente General de la sociedad según lo establecido en sus políticas.

El Directorio cuenta con asesores especialistas en materias contables, financieras y legales. Estos asesores son supervisados una vez al año o más, siempre y cuando las circunstancias lo ameriten. Además, la empresa cuenta con un área de Contraloría Corporativa, que vela por la administración integral de riesgos en cada unidad de negocio. Asimismo, estas unidades poseen su propio organigrama, liderado por un gerente general y por gerentes de área. Para concluir, cada corporación tiene auditores tanto internos como externos; dentro de los externos, el Holding Falabella trabaja con la empresa Ernst & Young.

Por otra parte, el área administrativa es medida a través de KPIs (indicadores de rendimiento). Estos indicadores se plasman en la remuneración mediante un componente fijo y otro variable. En adición, los KPIs deben contribuir con el cumplimiento del plan estratégico de la compañía. Por otro lado, los cuatro indicadores utilizados por el retail de equipos electrónicos son los siguientes: (a) valores totales de venta por hora, (b) importe de ticket promedio, (c) ítem por ticket/venta, y (d) ventas por metro cuadrado.

De igual forma, la administración del sector electrónico en retail desempeña un rol relevante, ya que este sector representa, en promedio, el segundo lugar en cuanto a facturación. Por eso, en *layout* de los grandes almacenes, el sector electrónico se encuentra generalmente cerca a la puerta de ingreso y al lado derecho, ya que consumidor al ingresar suele ir inconscientemente hacia este lado de la tienda (“Se desaceleran,” 2015).

En conclusión, la administración en el retail de equipos electrónicos tiene como fortaleza estar compuesta por una estructura matricial de directores elegidos según sus habilidades mediante un proceso de postulación. Así mismo, cuenta con asesores especializados en las áreas más relevantes de la organización. Toda su estructura es auditada, tanto interna como externamente, lo que contribuye con el cumplimiento de los indicadores de negocio. De ese modo, garantiza que todas las filiales estén bajo los mismos objetivos y hacia un mismo rumbo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing se entiende como la orientación empresarial que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la adecuación de la oferta de los bienes y servicios de una organización; en este caso, del subsector. Este es responsable de las decisiones relacionadas con el producto (comunicación, distribución y precio), así como del uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de los productos (D’Alessio, 2015).

El departamento de Marketing y Ventas se encarga de negociar con los proveedores del sector de equipos electrónicos. El poder de negociación es alto, debido a la cantidad de proveedores que desean ingresar sus marcas en el retail. Asimismo, la estrategia que se maneja a nivel de precios se llama *mark up*, la cual es el margen que el retail exige tener sobre el costo. Este margen permite tener montos para promociones y/o descuentos; sin embargo, muchos de estos porcentajes son asumidos en parte por el proveedor y el retail (Guerrero, 2012).

Además, los *retailers* de equipos electrónicos poseen programas de fidelización con sus clientes. Por ejemplo, Ripley puntos o CRM puntos resultan de comprar con sus tarjetas. Estos puntos permitirán canjear productos, experiencias, viajes y/o servicios. Además, el *marketing* en los *retailers* de equipos electrónicos utiliza distintas formas de promoción. Su medio troncal de difusión son los medios masivos como la televisión (comerciales) y la prensa (catálogos, revistas, entre otros). Para eso, empresas como Ripley y Saga buscan llegar al consumidor mediante mensajes positivos, con una comunicación actual y vanguardista.

En la categoría de equipos electrónicos, la comunicación vanguardista se observa en acciones BTL (*below the line*). Estas consisten en la interacción público-producto, cuya experiencia apoya la decisión de compra. Así mismo, el departamento de Marketing y Ventas del retail en el sector de equipos electrónicos se asegura de que los proveedores proporcionen promotores o impulsores comerciales, sobre todo en los puntos de mayor afluencia de público, a fin de apoyar y acelerar la demanda de productos.

Para finalizar, el área de Marketing y Ventas en el retail de equipos electrónicos tiene como fortaleza la alta inversión publicitaria, tanto en medios masivos como en activaciones para los consumidores. Asimismo, es agresivo en promociones de descuento, debido al fuerte poder de negociación con sus proveedores, que le permite reducir precios sin casi afectar su margen.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de Operaciones y Logística está encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Por ello, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización (D'Alessio, 2015). En el retail, esta área cuenta con un Centro de Distribución o CD, el cual tiene personal que debe velar por la calidad de los equipos electrónicos que ingresan. Esto se hace a través de la técnica de muestreo aleatorio. Además, el retail exige al proveedor un año de garantía, a fin de no perjudicar sus indicadores de nivel de servicio. La distribución de los productos del CD a las tiendas se realiza en Lima dentro de las 24 horas, y en provincias dentro de las 72 horas.

En cuanto a la gestión de inventarios y compras, esta se encuentra en función de la estacionalidad, la moda y la posibilidad. Esto se debe a que factores climatológicos adversos pueden cambiar la estacionalidad y el comportamiento de compra de los consumidores. En el retail, las órdenes de compra de este sector se emiten de forma mensual y se realiza a través de una plataforma B2B, que permite controlar inventarios diariamente y así pedir solo lo que realmente se necesita. Tener numeroso inventario de este tipo de productos genera demasiado gasto, tanto por el espacio que ocupa como por no ser de alta rotación.

Para terminar, el área de Operaciones y Logística tiene como fortaleza el contar con plataformas tecnológicas que le permiten obtener datos diarios. Con estos datos, se facilita analizar el movimiento de inventarios y poder realizar estimaciones de la demanda de corto y largo plazo. Sin embargo, su debilidad es la alta dependencia a la estacionalidad, ya que los fenómenos climatológicos afectan el comportamiento del consumidor, los inventarios y, en consecuencia, la rentabilidad del negocio.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de Finanzas y Contabilidad es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios y en el momento oportuno, así como de conseguir los otros recursos para asegurar cantidad, calidad y costo de requerimiento. También, evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de lo siguiente: (a) fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, e incrementos de capital de accionistas); (b) generadas (aporte de capital de inversionistas y emisión de acciones); o (c) terceros (deuda a corto y largo plazo) (D'Alessio, 2015).

La preparación de los estados financieros es responsabilidad de los distintos jefes del área de contabilidad y de los subgerentes de contabilidad, quienes preparan estos estados consolidados y generan una primera versión para revisión. Adicionalmente a las revisiones efectuadas por las distintas instancias locales, se realiza una revisión por parte de la Subgerencia de Contabilidad Corporativa. Por último, todo será aprobado por el Directorio de la compañía.

Además, el departamento de Finanzas y Contabilidad, dentro del retail de equipos electrónicos, monitorea de cerca el indicador de rotación de inventarios, ya que el impacto financiero de tener muchos días de inventario de equipos electrónicos es alto. Debido a ello, este departamento le concede tiempo de vida a cada SKU. Es decir, dependiendo de la rotación normal de una determinada categoría, el retail evalúa e informa al proveedor sobre el retiro de su producto. Esto ocurre porque cada metro cuadrado le representa dinero (Guerrero, 2012).

Para concluir, el área de Finanzas y Contabilidad en el sector retail de equipos electrónicos tiene un exhaustivo control sobre sus indicadores financieros, lo que puede garantizar la capacidad de reacción ante eventuales problemas que afecten la rentabilidad de la organización. Esto puede realizarse mediante un proceso que implica al departamento de

Contabilidad Corporativa, a los auditores y al Directorio. De ese modo, se garantiza el adecuado manejo de los recursos y de su resultado.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización. Moviliza los recursos tangibles e intangibles, y hace funcionar el ciclo operativo, estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015). En el 2014, el sector Comercio lideró la contratación de personal (+3.4%) entre enero y agosto, favorecido por la expansión del segmento retail (cadenas de farmacias, supermercados, tiendas por departamento, entre otros) ("Empleo formal," 2014).

En cuanto al retail de equipos electrónicos, el componente humano está compuesto por los colaboradores de los grandes almacenes y autoservicios. Estos se dividen en colaboradores que conforman la planilla de los proveedores y en colaboradores que forman parte de los terceros que apoyan las actividades de promoción y venta.

La planilla promedio de un gran almacén es de 7,000 colaboradores. Así también, marcas como Saga tienen interesantes políticas de formación, que fomentan el desarrollo de sus colaboradores. Por ejemplo, a su programa de Jefe de Ventas Trainee, postulan trabajadores de sus diferentes tiendas cada cuatro meses. Quienes aprueban sus exámenes pasan a este programa de formación de jefes. Además, cuentan con el programa Liderarte, que consta de un diplomado y está dirigido a los vendedores estrella de la compañía. Estas y otras acciones de la esencia organizacional de Saga hacen difícil que la competencia se lleve sus trabajadores.

En los autoservicios, la cantidad de colaboradores superan, en promedio, los 15,000. Este número es mayor debido a que los autoservicios poseen mayor cantidad de tiendas a nivel nacional frente a los grandes almacenes. Muchos de los colaboradores se inician como

gondoleros y logran, mediante la capacitación, llegar hasta gerentes de categoría (“Saga Falabella,” 2015).

El sector retail tiene trabajadores tercerizados mediante empresas como Manpower, Addeco, SIVAL, Overall, entre otras. Estas empresas ofrecen servicio de promoción y mercaderismo en el punto de venta. De igual forma, son contratadas por el proveedor con la finalidad de incentivar la rotación y mejorar la visibilidad del producto.

En conclusión, el factor humano en el sector retail de equipos electrónicos es motivado a través de diversas acciones que buscan profesionalizar y brindar líneas de carrera a los colaboradores. De esta manera, se logra la fidelización, lo que se refleja en bajas tasas de rotación de personal.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Compañías como el Grupo Ripley cuentan con un sistema de participación en tiempo real, utilizado por los accionistas en las juntas. Estas se realizan vía Twitter, lo cual les permite manifestar sus opiniones, comentarios e inquietudes. Adicionalmente, la tienda por departamentos Ripley posee un sitio web (<http://www.ripley.cl>), que tiene una sección dedicada a los inversionistas, la cual contiene toda la información pública.

Por otra parte, el área comercial en el sector retail de equipos electrónicos utiliza, para la toma de decisiones gerenciales, sistemas B2B, mediante los cuales pueden controlar inventarios, planificar la demanda y proyectar ventas para los próximos años. De esta forma, se puede elaborar estrategias para maximizar la rentabilidad de sus espacios, estimar cuántas tiendas abrir y qué formatos son los más convenientes.

Para finalizar, el área de Información y Comunicaciones tiene, como fortaleza, el uso de plataformas de información, que soportan a las distintas áreas en el logro de sus objetivos o KPIs. Además, utiliza medios como Twitter y la web para difundir la opinión del Directorio en tiempo real y la información pública sobre la corporación y sus estados financieros.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología desempeña un rol relevante en el retail de equipos electrónicos. Esto se debe a que la obsolescencia del producto es una realidad con la que se debe lidiar día a día. Es decir, los productos pierden su impacto en cuestión de meses; en consecuencia, el precio se reduce significativamente. Por lo tanto, la posibilidad de comprar un producto a un determinado costo hoy y venderlo varios meses después a un precio mucho menor es muy común.

Actualmente, la oportunidad de generar y potenciar negocios en el Perú a través de Internet es más que recomendable. Por eso, *retailers* como el Holding Saga y Ripley han implementado plataformas *e-commerce* mediante la tecnología Oracle e IBM-commerce. Esto se realiza con el fin de incrementar su cobertura y rentabilidad, así como fidelizar a sus clientes. De igual forma, la categoría de equipos electrónicos representa una oportunidad interesante. En el último Cyber Monday 2015, esta categoría fue la más preferida (“El 58% de compradores,” 2015).

En conclusión, el área de Tecnología y Desarrollo presenta una debilidad que destaca: la continua innovación de la tecnología global. Este hecho hace incurrir rápidamente a los equipos electrónicos en la obsolescencia. No obstante, el avance de la tecnología permite abrir nuevos canales como *e-commerce*, en donde el retail de equipos electrónicos se ha venido desarrollando con buena aceptación en los últimos años.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) brinda la base para poder analizar las relaciones entre las áreas de las empresas. Es una matriz estratégica que permite resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de las siguientes áreas: (a) Gerencia, (b) Marketing, (c) Finanzas, (d) Operaciones, (e) Recursos Humanos, y (f) Investigación y Desarrollo. Esta matriz se muestra a continuación en la Tabla 14.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Variedad de precios según segmento	0.15	3	0.45
2. Productos de innovación constante	0.20	4	0.80
3. Diferentes canales de venta (presencial y <i>online</i>)	0.03	3	0.09
4. Buena exhibición en el punto de venta	0.10	4	0.40
5. Alta inversión publicitaria	0.10	3	0.30
6. Productos generadores de tráfico	0.02	4	0.08
Subtotal fortalezas	0.60		2.12
Debilidades			
1. Productos con marcada estacionalidad	0.10	2	0.20
2. Rápida obsolescencia	0.15	1	0.15
3. Mayor tiempo de <i>lead time</i> para el abastecimiento	0.05	1	0.05
4. Reducida producción nacional	0.10	2	0.20
Subtotal debilidades	0.40		0.60
Total	1.00		2.72

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

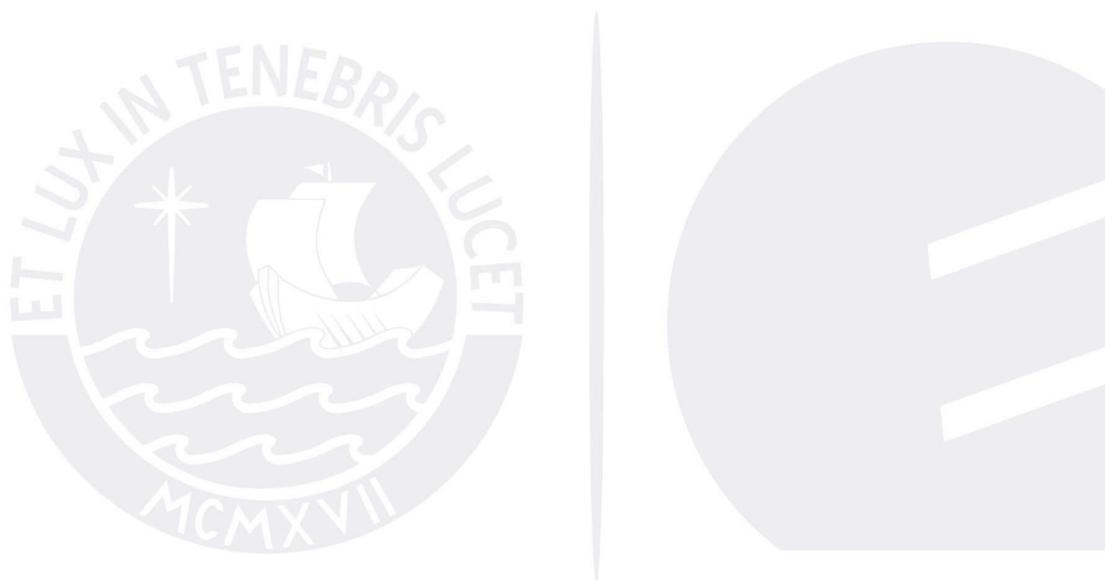
En la evaluación MEFI, cuando los resultados son mayores a 2.5, estos indican que la organización posee una fuerte posición a nivel interno; mientras que resultados menores a 2.5 indican que la organización tiene fuertes debilidades internas. En este caso, como se puede apreciar internamente, el sector retail de equipos electrónicos del Perú tiene un resultado de 2.72; es decir, las áreas que componen la organización están interactuando de forma debida y, por ello, logran capitalizar sus fortalezas.

4.3 Conclusiones

El dinamismo del sector retail de equipos electrónicos del Perú se manifiesta básicamente por la gran innovación de sus productos, presente en periodos muy cortos. Por lo tanto, es necesario tener equipos administrativos sólidos que puedan, mediante estrategias creativas, lograr incrementar la demanda y no depender tanto de fechas conmemorativas. Además, estos equipos deben realizar buenas proyecciones de la demanda, a fin de tener una cantidad optima de inventarios.

Para que el retail de equipos electrónicos sea un negocio más atractivo, es necesario tener sistemas de información que permitan monitorear el *sell out* por SKUs y por local, con el fin de poder mejorar los *lead times* de los proveedores –que actualmente están en una semana– a 48 horas, como las demás categorías. Es fundamental continuar con nuevos canales de venta, como *e-commerce*, con la finalidad de estar a la vanguardia de las necesidades del mercado y tener más opciones con productos hechos en el país que permitan obtener mayor rentabilidad.

Para finalizar, es importante considerar que en este sector, al tener diversidad de productos, la decisión de compra por parte del consumidor cada día está más orientada al estilo y al precio que los productores puedan ofrecer, que al rendimiento y la especificidad.



Capítulo V: Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos

Los intereses organizacionales son los fines sobresalientes y fundamentales que el sector retail de equipos electrónicos del Perú trata de alcanzar a cualquier costo y en un periodo de tiempo determinado (Corporación FONAFE, 2014; D'Alessio, 2015). Estos intereses deben ser claros y se pueden clasificar de acuerdo con la Tabla 15.

Tabla 15

Clasificación de los Intereses de las Organizaciones

Nivel de Intensidad	<p>Vitales</p> <p>Si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos</p> <p>Es relevante</p> <p>Importantes</p> <p>Si afecta adversamente</p> <p>Es importante</p> <p>Periféricos</p> <p>Si solo tiene consecuencias marginales</p> <p>No es importante</p>
Interacción o relación	<p>Comunes</p> <p>Posibilidad de acuerdos y alianzas</p> <p>Buscarlos agresivamente</p> <p>Opuestos</p> <p>Imposibilidad de acuerdos y alianzas</p> <p>Ingenuidad de intentarlos</p>

Nota. Tomado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 215), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con lo proyectado por José Contreras, presidente de la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP), la industria del retail seguirá creciendo: habrá más de 100 *malls* a lo largo del Perú. Asimismo, este interesante potencial de crecimiento de centros comerciales se observará en las siguientes provincias, las cuales muestran un gran potencial de desarrollo: (a) Tacna, (b) Cuzco, (c) Huancayo, (d) Trujillo, (e) Huaraz, (f) Ayacucho, (g) Iquitos, (h) Tarapoto, (i) Pucallpa y (j) Yurimaguas. Sus terrenos están ubicados muy cerca al centro de las ciudades. Estas construcciones se analizan de acuerdo con el número de población, el cual debe estar entre los 200,000 y 250,000

habitantes. De igual manera, la construcción de un *mall* tiene un efecto positivo sobre la industria del retail de equipos electrónicos, debido a que a mayor número de centros comerciales, más posibilidades de generar mayor inversión y demanda (Andina, 2014a).

Por otro lado, Bernaola (2016), en la sección Comercio de la revista *Semana Económica*, comentó que la tendencia del retail en el Perú debería tomar otro tipo de dimensiones e integrar más canales de contacto con el cliente. Es decir, debe generar sinergias entre todos los puntos de contacto con el cliente, sean *online* u *offline*, que haga la diferencia con la competencia. Conforme avanza el uso de Internet, los usuarios ya se informaron y compararon los productos antes de llegar a la tienda. Esto hace al consumidor más selectivo al momento de su compra y le permite al sector retail de equipos electrónicos del Perú orientarse por esta opción para alcanzar la visión trazada en el Capítulo II.

5.2 Potencial del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

El potencial del sector retail de equipos electrónicos en el Perú destaca las actividades cruciales para el éxito del sector (Robbins, 2004). Para el caso peruano, los productos equipos electrónicos provienen mayormente del extranjero.

Administración y gerencia (A). Por el lado de crecimiento económico del sector retail de equipos electrónicos, Euromonitor Internacional (2016a) pronosticó un aumento de 6% como tasa compuesta anual a precios constantes del 2015 en las ventas de equipos electrónicos y electrodomésticos especializados. Esta proyección resulta del fortalecimiento del poder de compra de los consumidores peruanos, que tienen mayor acceso a las tarjetas de crédito. Estos se ven atraídos por las promociones hechas por los competidores locales al afinar sus estrategias.

Por su parte, los importadores consideran como origen principal para la adquisición de equipos electrónicos a la región asiática; en especial, China. Los productos electrónicos importados con mayor frecuencia son computadoras, cámaras digitales, equipos de sonido,

televisores, y reproductores de DVD y Blue-ray disc (Erciconsulting, 2016). De igual forma, Edgardo Calderón, gerente general de Erca Consulting sostuvo que los comercializadores peruanos, con la finalidad de obtener menores costos en su provisión, recurrían a asesorías para adquirir los equipos electrónicos directamente del mercado asiático, dejando de lado a los actuales mayoristas importadores (Calderón, 2014).

Para concluir, la competencia distintiva identificada en esta área funcional es el mejor desempeño en la curva de aprendizaje para reducir costos de adquisición mediante importación directa por parte de los competidores minoristas locales. De ese modo, aumenta la competitividad de la industria al introducir en la región productos electrónicos de última generación a menor costo.

Marketing y ventas (M). En el reporte *Electronics and appliance specialist retailers in Peru* de Euromonitor Internacional (2016a) se destacó el crecimiento de la categoría *Televisores* en 2015, producto del aumento de las ventas, impactado por la Copa América. Claramente, se aprecia el dinamismo en el consumo de esta categoría, influenciado por el fútbol como deporte que atrae consumidores. Al respecto, Carlos Hinojosa, gerente de división de Audio y Video de Samsung, confirmó esta relación. Asimismo, Hinojosa destacó que, debido al crecimiento del comercio electrónico en Perú (principalmente en equipos electrónicos Samsung), implementó su tienda virtual Shop in Shop en alianza con las tiendas por departamentos de las cadenas Ripley y Saga Falabella (“Samsung: Venta de,” 2015).

En resumen, la competencia distintiva identificada en esta área funcional es el crecimiento en el consumo de categorías específicas asociadas a eventos deportivos de relevancia en las costumbres de los consumidores. Tomando en cuenta esta competencia distintiva, se puede considerar la apertura de nuevos canales de atención comerciales.

Operaciones, logística e infraestructura (O). Euromonitor Internacional (2016a) identificó, como proyección del sector retail de equipos electrónicos del Perú, la continuación

de la apertura de puntos de venta a nivel nacional, sobre todo en provincias, cuya demanda potencial es mayor. Asimismo, al interior del país, el precio promedio por metro cuadrado es de menor valor y existe una menor competitividad.

La Figura 22 detalla la elevada correlación para el período 2010-2015 con la apertura de puntos de venta a nivel nacional. De igual forma, mediante estadística de regresión lineal, se proyecta que los puntos de venta alcanzarán las 2,682 unidades para el 2025 (Euromonitor Internacional, 2016a). Para finalizar, la competencia distintiva identificada en esta área funcional es potencial de crecimiento del sector retail de equipos electrónicos de Perú. Esto se debe a la mayor apertura de puntos de venta de este sector.

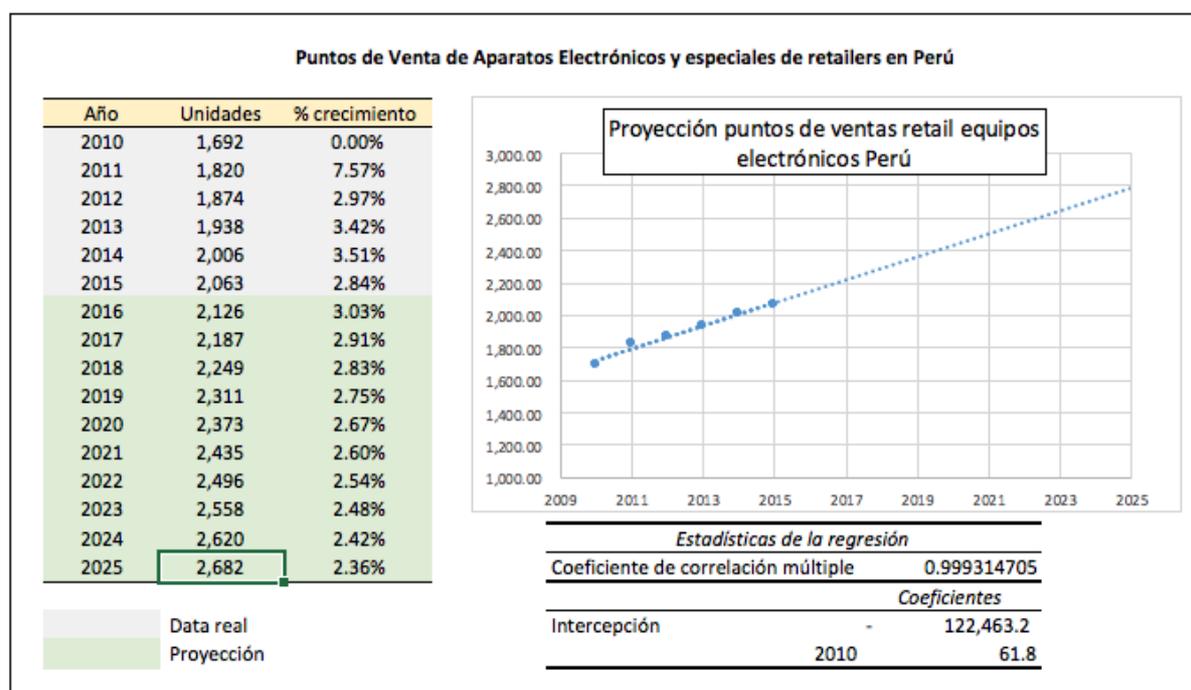


Figura 22. Puntos de ventas 2010-2015 y proyección de puntos de ventas a 2025 del retail de aparatos electrónicos. Adaptado de “Passport. Retailing in Perú,” por Euromonitor Internacional (2016d) (<http://www.euromonitor.com/retailing-in-peru/report>).

Finanzas y contabilidad (F). De acuerdo con Euromonitor Internacional (2016a), el Perú tiene el mayor crecimiento en ventas retail en América Latina, a través de la creciente y próspera clase media que alienta la industria retail. Así, el Perú se mantiene como atractivo de inversión para marcas retail internacionales. La Figura 23 muestra la alta correlación entre

cada año y las ventas retail de equipos electrónicos para el quinquenio 2010-2015. De acuerdo con esta correlación, se puede proyectar que, para el 2025, las ventas alcanzarían los S/ 11,171.62 millones en esta industria. En las estimaciones, se ha aplicado estadística de regresión lineal. En función de la investigación realizada en los capítulos precedentes, la competencia distintiva observada en esta área funcional del sector retail de equipos electrónicos en el Perú es la elevada tasa de crecimiento del comercio retail en equipos electrónicos, sustentado en el incremento del poder de compra de los consumidores peruanos y medido a través de los indicadores de desempeño KPI's.

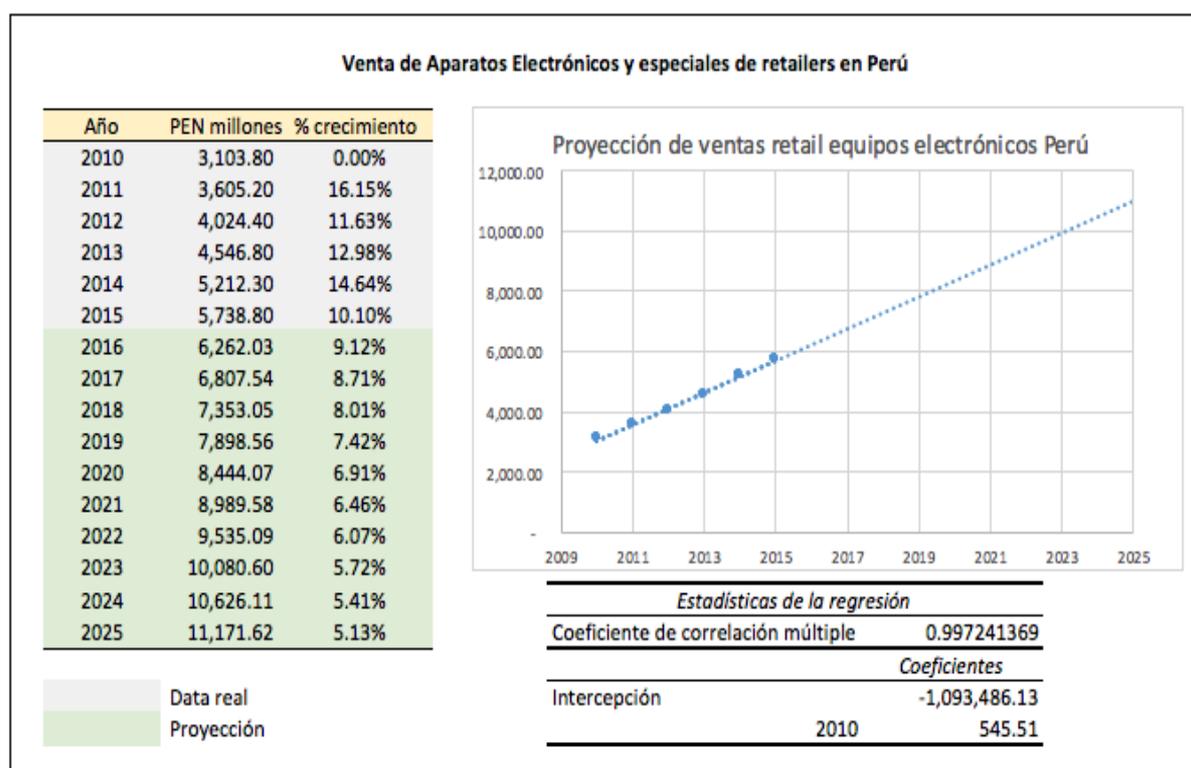


Figura 23. Ventas 2010/2015 y proyección de ventas a 2025 del retail de aparatos electrónicos. Adaptado de “Passport. Retailing in Perú,” por Euromonitor Internacional, 2016d (<http://www.euromonitor.com/retailing-in-peru/report>).

Recursos humanos (H). En esta área funcional, la competencia distintiva más relevante, es la tendencia existente de obtener mayor educación de los integrantes de los niveles socio económicos, que potencia el recurso humano y favorece el cumplimiento de los objetivos del presente Plan Estratégico del Sector Retail de Equipos Electrónicos del Perú.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Respecto de la influencia del Internet en el reporte *Internet retailing in Peru* de Euromonitor Internacional (2016c), se informó de los esfuerzos que realiza la Cámara de Comercio de Lima para activar y dinamizar el comercio retail a través de ese medio, mediante campañas denominadas Cyber Perú y Cyber Monday. En estas actividades comerciales, los competidores locales del retail ofrecen sus productos con grandes descuentos para fomentar el consumo. En el 2015, se logró incrementar en 18% el comercio *online* del retail con relación al 2014. Por último, la competencia distintiva observada está referida al mayor dinamismo y amplitud en la cobertura del canal *online* en el retail de los equipos electrónicos.

Tecnología e investigación y desarrollo (T). A partir del análisis interno y externo, la competencia distintiva que se resalta es el elevado poder de negociación de los distribuidores peruanos respecto de los proveedores extranjeros, ávidos de insertar sus equipos electrónicos de reciente fabricación en las cadenas retail.

5.3 Principios Cardinales del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

De acuerdo con D'Alessio (2015), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para la industria en su entorno. Son las directrices que la organización debe considerar al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos. Además, se desarrollan previamente a la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) y son los siguientes: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

Influencia de terceras partes. Este principio indica que no existen relaciones o interacción en el mundo que sean puramente bilaterales. En todo acuerdo o alianza, siempre existen terceras partes que intervienen directa o indirectamente y evalúan si les conviene que esta se lleve a cabo o no, o pueden evitar que se concrete (D'Alessio, 2015).

El sector retail de equipos electrónicos en el Perú está fuertemente influenciado por factores económicos, demográficos y de infraestructura. El primero está relacionado a la capacidad productiva del país y el poder de consumo. Los índices de mayor relevancia son el producto bruto interno (PBI) y el producto bruto interno per cápita.

Al respecto, el CEO de la más destacada organización en la industria cervecera, Fernando Zavala, resaltó el interés en el crecimiento del PBI con la finalidad de lograr niveles similares a los de países ricos referidos al PBI per cápita (“Perú tendría,” 2015). Para ello, entidades como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las municipalidades, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la industria bancaria, los organismos reguladores estatales como la Sunafil y OEFA, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), entre otras instituciones públicas, son vitales para el fortalecimiento de las industrias y economía peruana. Asimismo, Zavala resaltó la amenaza que constituyen la informalidad y la corrupción, ambas relacionadas. Por ello, el Poder Judicial y la Procuraduría Anticorrupción desempeñan un rol gravitante (“Perú tendría,” 2015).

Respecto del factor demográfico, este representa una intensidad periférica en virtud de lo observado en el último quinquenio en la tasa de crecimiento poblacional, la cual se ha mantenido constante e igual a 1.3% (Countrymeters, 2016). La Figura 24 muestra la tendencia decreciente de la tasa de crecimiento poblacional, medido desde 1961 al 2016. En esta, se observa un reacomodo estacional desde el 2009 hasta la actualidad. Por último, el INEI (2015b) confirmó la tasa de crecimiento anual en sus proyecciones 2010-2015 en 1.3%.

Para finalizar, el último factor analizado es el referido a la influencia de la infraestructura de la industria. En este caso, se resalta nuevamente la proyección comunicada por José Contreras, en calidad de presidente de la ACCEP, para fortalecer la industria retail con la construcción de 100 *malls* antes del 2020 en todo el Perú, en los cuales se ubican las cadenas de tiendas por departamento (Andina, 2014a).

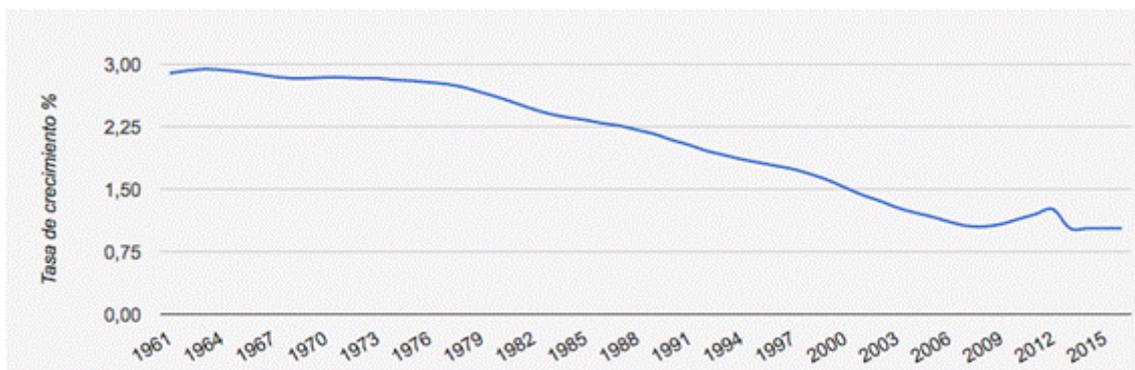


Figura 24. Tasa de crecimiento poblacional en Perú desde 1961 a 2016. Tomado de “Población del Perú,” por Countrymeters, 2016 (<http://countrymeters.info/es/Peru>).

Lazos pasados presentes. En los lazos presentes y pasados, se analizan cómo han rivalizado históricamente los competidores, así como si esta competencia ha sido leal o desleal. Asimismo, se destaca qué eventos del pasado se proyectan al presente y luego al futuro (D’Alessio, 2015).

Un factor aún persistente en el sector retail de equipos electrónicos del Perú es la baja calidad de productos comercializados en Perú provenientes de China. Debido a que cuenta con muchos fabricantes a bajo costo de producción y disponibilidad de materia prima, los productos chinos se tornan muy atractivos. Sin embargo, productos provenientes de Corea, a través de marcas como LG, Daewoo y Samsung, han logrado obtener la preferencia del consumidor en línea blanca, así como una participación destacable en línea marrón con un 58.5% de las importaciones. Esto ocurre debido a su estrategia de promocionar una mejor calidad que la de los productos provenientes de china y a mejor precio que los productos japoneses. No obstante, no se puede pedir altos estándares si el sector retail de equipos electrónicos del Perú no los exige mediante normativas que pidan certificaciones de calidad para el ingreso al país.

Según Arellano Marketing (2014), los retailers dedicados a equipos electrodomésticos tienen, dentro de sus líneas de productos, la línea marrón, donde se encuentran los equipos electrónicos. En el Perú, Hiraoka, Carsa y Elektra son las marcas recordadas y realizan una competencia leal, con estrategias especializadas. Por ejemplo, Hiraoka exhibe especialización

en el rubro, calidad de atención, asesoría, garantía y servicio técnico, además de otras tácticas y estrategias. Por otro lado, Carsa ofrece crédito y facilidades de pago a sus clientes, así como tiene una mayor presencia en provincias. En la Tabla 16, se observa la preferencia de compra, que va de la mano con la competencia de los *retailers* mencionados.

Tabla 16

Preferencia de Compra de los Consumidores en Retailers Peruanos

¿En qué tienda compra con mayor frecuencia?	Total	Lima	Provincias
Base	821	277	544
Hiraoka	30.20%	35.60%	1.40%
Elektra	12.20%	13.50%	5.30%
Efe	11.30%	8.70%	25.10%
La Curacao	9.50%	8.60%	14.10%
Ripley	9.10%	9.90%	4.70%

Nota. Tomado de “Especialistas al detalle,” por Arellano Marketing, 2014 (<http://www.arellanomarketing.com/inicio/especialistas-al-detalle/>).

Otra perspectiva es, en la actualidad, cómo los países usan barreras arancelarias para los productos importados como una forma de proteger su sector, lo que genera competencia desleal. Por ejemplo, países como Brasil establecen normas aduaneras para aumentar sus tasas arancelarias con el objeto de obstaculizar la entrada de equipos electrónicos producidos en México.

Contrabalance de intereses. Según D’Alessio (2015), el contrabalance ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la industria. En ese sentido, el sector retail de equipos electrónicos en el Perú se enfrenta a un riesgo cambiario existente por las variaciones en el dólar. Esto se debe a que mantiene su deuda en esta moneda extranjera, pero sus ventas e ingresos se ven reflejados en nuevos soles. Sumándose a esta estructura sobre la venta de dólares, se debe considerar también el cálculo del dólar (Equilibrium Calificadora de Riesgo, 2015).

Por otro lado, Hernando de Soto en su libro *El Otro Sendero* señaló que el Perú se encuentra en el sexto lugar de los países más informales del planeta (“Perú se encuentra,”

2015). Además, el 61% del PBI del país se genera en la economía informal y el 90% de las empresas realizan prácticas informales. Dentro de los productos más vendidos en el mercado informal, figuran los equipos electrónicos. Por este motivo, los intereses del sector retail de equipos electrónicos del Perú se encuentran afectados (Euromonitor Internacional, 2016d).

Conservación de los enemigos (competidores). La ausencia de enemigos alienta a la mejora continua, mantiene preparados y alertas a los competidores, genera innovación y creatividad, y vuelve a las empresas más productivas con los recursos que posee para poder competir con mayores posibilidades de éxito (D'Alessio, 2015).

Dentro de las oportunidades, se presenta el retail *online*, considerando que actualmente el 15% de la población compra por este canal (“El 15% de peruanos,” 2012). Así, este medio representa una nueva forma de comercio para aquellos *retailers* que solo cuentan con tiendas físicas y no tienen implementado el comercio electrónico. Esto hace que la industria se vuelva más dinámica y que se deba adaptar a los cambios y necesidades de los consumidores. Existen, en la actualidad, muchos de estos *retailers* que ya vienen implementado la omnicanalidad, donde se brinda una experiencia transversal que incluye el *e-commerce*, *call center*, la tienda física, *delivery*, *apps*, entre otros puntos (Bernaola, 2016).

5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos (MIO)

Los intereses organizacionales son aquellos fines que la organización estima alcanzar para tener éxito y sostenibilidad en el tiempo (D'Alessio, 2015). Para este caso, son los intereses supremos de la industria que, visto de otra forma, formarían la misión, pero que pueden plantearse a través de una matriz. A continuación, en la Tabla 17 se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Retail de Equipos Electrónicos del Perú, donde se muestran los principales intereses del sector en estudio, así como aquellos entes (actores nacionales o internacionales), elementos y actividades que influyen de forma positiva o negativa sobre estos intereses.

Tabla 17

Matriz de Intereses del Sector Retail de Equipos Electrónicos

Intereses organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar el bienestar del consumidor final	Comunidad y Gobiernos Regionales	Ministerio de Educación	Banca regional y local
	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP)	
	Ministerio de la Producción	Clientes	
	BCRP Banca nacional		
2 Acceder a las últimas innovaciones del mercado global	MEF	MINCETUR	ACCEP
	Empresas de electrónicos foráneas	Clientes	
	Empresa nacional retail		
	SUNAT		
3 Lograr el crecimiento del sector retail de equipos electrónicos, elevando la calidad con máxima rentabilidad	Ministerio de la Producción	Ministerio del Interior	Banca nacional
	BCRP	SUNAT	Crecimiento de la población
	MEF	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP)	OEFA
	SUNAFIL Clientes	Banca nacional	MINCETUR
4 Reinventar la experiencia de compra de los consumidores	Agencias de mercadeo	(Multinacionales)	ACCEP
	Compañías de electrónicos foráneas	Clientes	
5 Alcanzar una mayor penetración de las ventas a través del <i>e-commerce</i> e Internet	Empresas de telecomunicaciones	MINEDU	Ministerio de la Producción
	(Empresas multinacionales)	Banca Nacional	Clientes
	Empresas tarjetas de crédito	Plataformas de pago electrónico internacionales	
	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	MINCETUR	
6 Brindar mejores y mayores posibilidades de entrega de productos al consumidor	Empresas nacionales de couriers	MTC	Comunidad y Gobiernos Regionales
	Empresas retail nacionales	Clientes	
	Empresas nacionales logísticas	Empresas de seguridad	
7 Promover el cuidado y respeto del medio ambiente, a través del manejo responsable y la disposición final de aparatos electrónicos en desuso	MINAM	Medio de comunicación nacional para la divulgación del mensaje	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	Compañías nacionales de reciclaje	Clientes	
	Comunidad y Gobiernos Regionales		
	Empresas retail nacionales		
8 Vender productos de calidad y última tecnología	Metrología nacional	Universidades e institutos técnicos	
	CONCYTEC	Empresas nacionales Clientes	
9 Elevar el nivel de competitividad de la industria	ACCEP	SUNAT	Clientes
	MINCETUR		
	(Compañías de electrónicos foráneas) Empresas retail nacionales	Ministerio de Relaciones Exteriores	

Nota. Intereses comunes e (intereses opuestos). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Los OLP representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias retenidas, las cuales conducen a la visión establecida (D'Alessio, 2015). Estos objetivos tienen como fin que el sector retail de equipos electrónicos en el Perú presente un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible para el 2025. Para alcanzar la visión propuesta, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo en la Tabla 18.

Tabla 18

OLP del Sector Retail de Equipos Electrónicos

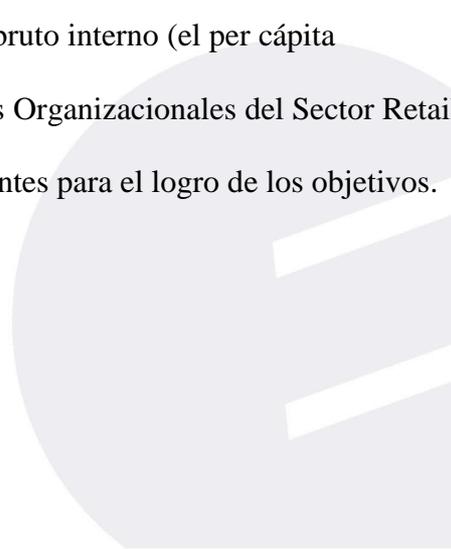
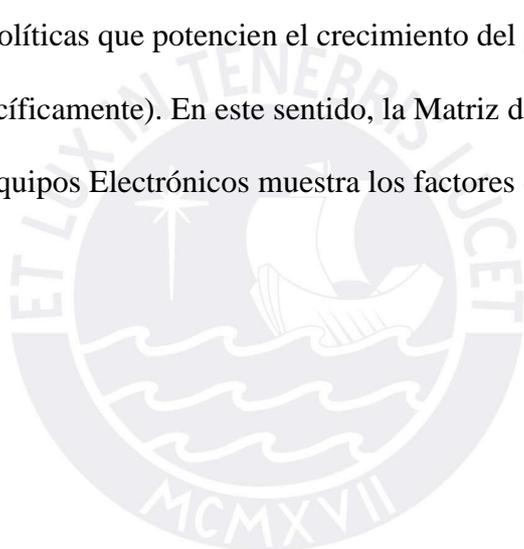
Nº	Descripción OLP
OLP1	Incrementar la atractividad de los equipos electrónicos más frecuentes en los hogares de 81.38% en el 2014 a 95% para el 2025 ⁽¹⁾
OLP2	Incrementar la producción nacional de equipos electrónicos de 21.8% a 35% para el 2025 ⁽²⁾
OLP3	Incrementar la participación de la categoría de equipos electrónicos dentro del retail de 5.6% en el 2015 a 6.1% para el 2025 ⁽³⁾
OLP4	Reducir la contaminación ambiental, incrementando el porcentaje de reaprovechamiento y manejo adecuado de los RAEE (residuos de artefactos eléctricos y electrónicos) de 37,000 toneladas (37 kilotonnes) anuales en el 2015 a 200,000* toneladas (200 kilotonnes) anuales para el 2025 a nivel nacional ⁽⁴⁾
OLP5	Incrementar las ventas en el canal <i>online</i> del retail de equipos electrónicos de 9.1% en el 2015 a 18% para el 2025 ⁽⁵⁾
OLP6	Incrementar la ROAE** de 9.6% en el 2015 a 15.0% para el 2025 ⁽⁶⁾
OLP7	Incrementar el valor monetario de las ventas de S/ 5,738.80 millones en el 2015, a un valor de S/ 11,500 millones para el 2025 ⁽⁷⁾
OLP8	Incrementar los puntos de venta en el sector retail de equipos electrónicos a nivel nacional de 2,063 en el 2015, a 2,700 para el 2025 ⁽⁸⁾
OLP9	Elevar a 95% el índice de satisfacción del cliente para el 2025 desde un valor promedio de satisfacción de 61,20% en el 2015 ⁽⁹⁾

Nota. * Referencia kilotonnes de RAEE producidos por Chile en 2015; **Retorno promedio anualizado. (1) INEI, 2015a; (2) Tasa de crecimiento de 1,3% interanual sobre la base de un crecimiento de entre 1% y 3% en la tenencia de tecnologías de información y comunicación en hogares peruanos (INEI, 2015a); (3) Euromonitor Internacional, 2016a; (4) "Perú genera 37,000 toneladas," 2016; I. Román, 2014; Ministerio del Ambiente, 2012, (5) Yien Yi, 2015; (6) Equilibrium, 2015; (7) Sobre proyección de crecimiento en ventas de aparatos electrónicos en retail de Perú (Figura 23); (8) Sobre proyección de crecimiento de puntos de venta en retailers en Perú (Figura 22); (9) Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), 2016.

5.6 Conclusiones

La investigación y desarrollo es un pilar en la producción de equipos electrónicos a nivel nacional. Se puede conseguir a través de una educación técnica de calidad, mejorando la infraestructura actual al mismo tiempo. El país, hasta el momento, no cuenta con tecnología de punta que le permita competir con los grandes productores extranjeros, como LG, Samsung, Sony, entre otros.

El sector retail de equipos electrónicos en el Perú tiene el potencial, recursos y condiciones para transformarse no solo en un elemento importante en el desarrollo del país, sino en un participante muy destacado en la región. Será determinante cómo interactúe la empresa privada con el Estado en la consecución de los objetivos planteados, sobre todo en las políticas que potencien el crecimiento del producto bruto interno (el per cápita específicamente). En este sentido, la Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Retail de Equipos Electrónicos muestra los factores determinantes para el logro de los objetivos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En esta matriz se han creado cuatro entradas para los cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades, (b) fortalezas y amenazas, (c) debilidades y oportunidades, y (d) debilidades y amenazas. Para este caso, se ha seguido la recomendación de D'Alessio (2015) mediante el emparejamiento, bajo un esquema de agrupación ordenado (FO, FA, DO y DA). La Tabla 19 muestra la MFODA, en la cual se presentan las 17 estrategias específicas.

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

Son cuatro las posturas en las cuales debe definirse la posición estratégica del sector retail de equipos electrónicos en el Perú y se encuentran mediante la MPEYEA (D'Alessio, 2015). Asimismo, los factores que constituyen las variables de los ejes de la MPEYEA se muestran en la Tabla 20. El vector resultante está direccionado en el primer cuadrante de la matriz y define a la industria como una de postura agresiva. Por ello, es preciso explotar su posición favorable. Es decir, corresponde evaluar la aplicación de estrategias externas alternativas de diversificación concéntrica e integración vertical y la estrategia genérica de liderazgo de costos. La MPEYEA se presenta en la Figura 25.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG permite analizar, en forma gráfica, la estrategia global de la industria, así como su posición competitiva en el mercado; además, muestra la influencia entre sus integrantes. La MBCG está constituida por dos ejes: (a) el horizontal, que corresponde a la posición de la participación de mercado relativa en la industria de equipos electrónicos del Perú, comparado con el principal competidor (China), la participación relativa es 0.20%; y (b) el vertical, constituido por la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, donde se ha comparado las ventas de los años 2014 y 2015 de la industria retail de equipos electrónicos, cuyo resultado es una tasa de crecimiento positiva del 10% (ver Figura 26).

En la Matriz BCG, la ubicación del Retail de Equipos Electrónicos apunta al Cuadrante I, el cual se representa con signo de interrogación y permite interpretar que la tasa de crecimiento es alta a consecuencia de las nuevas tendencias y al crecimiento de la demanda. En el Perú el Retail de Equipos Electrónicos no se encuentra en una posición competitiva respecto de pares sudamericanos. Las estrategias que podemos identificar son:

- Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica en el sector.
- Adquirir productos de acuerdo a la demanda según los pronósticos y la estacionalidad.
- Generar más ventas a través de e-commerce con promociones especiales para la plataforma.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna Externa (Figura 27) se grafican los productos de la industria. Se encuentra conformada por nueve cuadrantes, formados sobre la base de la MEFE y la MEFI. Para la industria del Retail de Equipos Electrónicos, el total ponderado de la MEFE es de 2.92 y de la MEFI es de 2.72. Por ello, la intersección se ubica en el Cuadrante V, y corresponde evaluar la postura de desarrollarse selectivamente para mejorar con prescripción *retener y mantener*, aplicando las estrategias *penetración en el mercado y desarrollo de productos* (D'Alessio, 2015).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE (ver Figura 28) determina la posición de la industria bajo una percepción colegiada entre su posición competitiva y el crecimiento del mercado. Para el sector retail de equipos electrónicos, se ha determinado que la posición competitiva de la industria es débil bajo un rápido crecimiento del mercado. La posición se ubica en el Cuadrante II de la MGE, con la evaluación de las siguientes estrategias: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal, y (e) desposeimiento y liquidación.

Tabla 19

Matriz FODA del Sector Retail de Equipos Electrónicos del Perú

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Variedad de precios según segmento	1	Productos de marcada estacionalidad
		2	Productos de innovación constante	2	Rápida obsolescencia
		3	Diferentes canales de venta (presencial y <i>online</i>)	3	Mayor tiempo de <i>lead time</i> para el abastecimiento
		4	Buena exhibición en el punto de venta	4	Reducida producción nacional
		5	Alta inversión publicitaria		
		6	Productos generadores de tráfico		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Política monetaria del Perú que genera confianza sobre los inversores y consumidores en el sector retail de equipos electrónicos	FO1	Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma. (F1, F3, F6, O5, O6 y O7)	DO1	Fomentar la sustitución de equipos electrónicos en condición de garantía. (O5, O6, D2, D1)
2	Penetración en el comercio electrónico impulsor de venta <i>online</i> en la industria del retail	FO2	Concretar alianzas con países exportadores de equipos electrónicos para el ingreso de las últimas innovaciones de la industria. (O1, O2, O3, O7 y F2)	DO2	Dinamizar las ventas mediante programas promocionales. (D1, D2, O4 y O7)
3	Aranceles competitivos para la importación del sector retail de equipos electrónicos	FO3	Trabajar conjuntamente con entidades financieras para mejorar condiciones crediticias para la industria de equipos electrónicos. (O1, O4, F1 y F6)	DO3	Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad. (D1, D2, D4, O2, O3, O6 y O7)
4	Población peruana con menores índices de pobreza y mayor capacidad de compra	FO4	Incrementar la penetración del sector a nivel nacional. (F2, F4, F5, F7, O1, O2 y O4)	DO4	Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos. (D1, D2, D3, O2, O6 y O7)
5	Alto porcentaje de la población con acceso a equipos electrónicos	FO5	Mejorar la atención posventa para la industria. (F2, F4, O5, O6 y O7)		
6	Mejora del nivel educativo de los profesionales, especializados en cadena de suministros, logística, distribución, finanzas y TI	FO6	Incrementar la rentabilidad del sector retail de equipos electrónicos, mediante la promoción de productos de calidad y última tecnología a precios competitivos. (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O6 y O7)		
7	Diversidad de productos según cada necesidad				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Inseguridad en carreteras y en las ciudades, como factores desmotivadores de la inversión y comercio	FA1	Posicionar a la industria de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente. (F2, F5, F6 y A4)	DA1	Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora. (D1, D2 y A2)
2	Incertidumbre sobre la dirección de la economía global y el futuro de la integración económica con la posibilidad de que el gobierno incremente impuestos o imponga salvaguardas en las importaciones	FA2	Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica en la industria. (A3, A7, F3 y F5)	DA2	Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final. (D2 y A4)
3	Retraso de las tecnologías de información respecto de las innovaciones tecnológicas	FA3	Reducir la incertidumbre de los inversores desarrollando un plan de gestión de crisis junto con los <i>stakeholders</i> . (A1, A2, F5 y F6)		
4	Grupos ecológicos que exijan nuevas leyes de protección ambiental, que afecten directamente la industria	FA4	Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos. (F6, A2, A5 y A7)		
5	Incurción de grandes <i>retailers</i> globales a través del canal <i>online</i>	FA5	Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos. (F5, A1)		

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 271-274), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 20

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la MPEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de las utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5 Utilización de los recursos	4	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio = 4.22		Promedio - 6 = -2.56	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido vs. capital disponible	3
5. Barreras de entrada del mercado	3	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9 Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 = -3.00		Promedio = 4.11	
X = FI + VC 1.67		Y = EE + FF 1.11	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 278-280), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

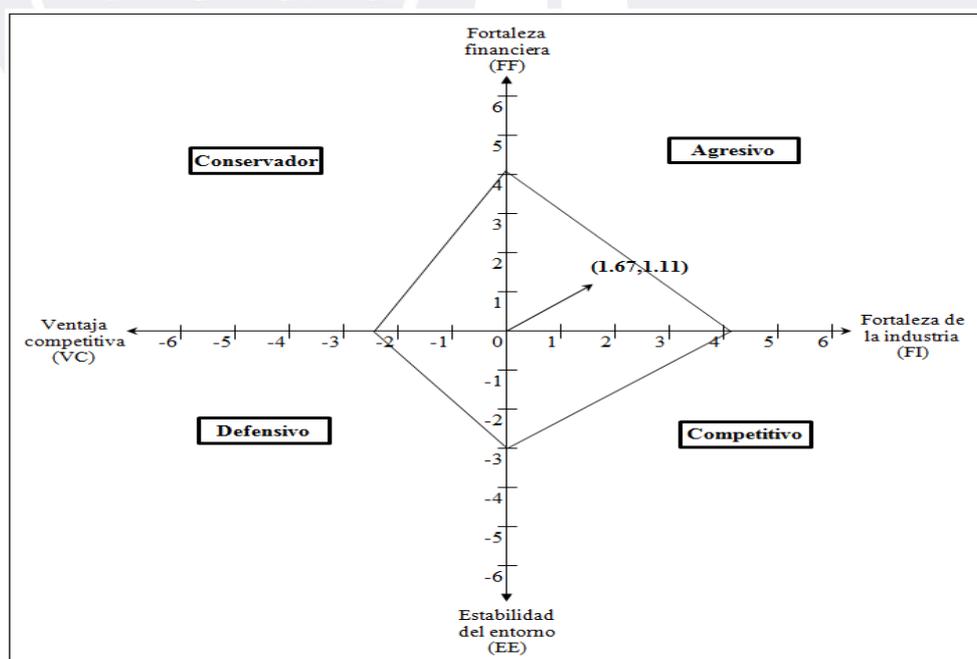


Figura 25. Matriz PEYEA del sector retail de equipos electrónicos de Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

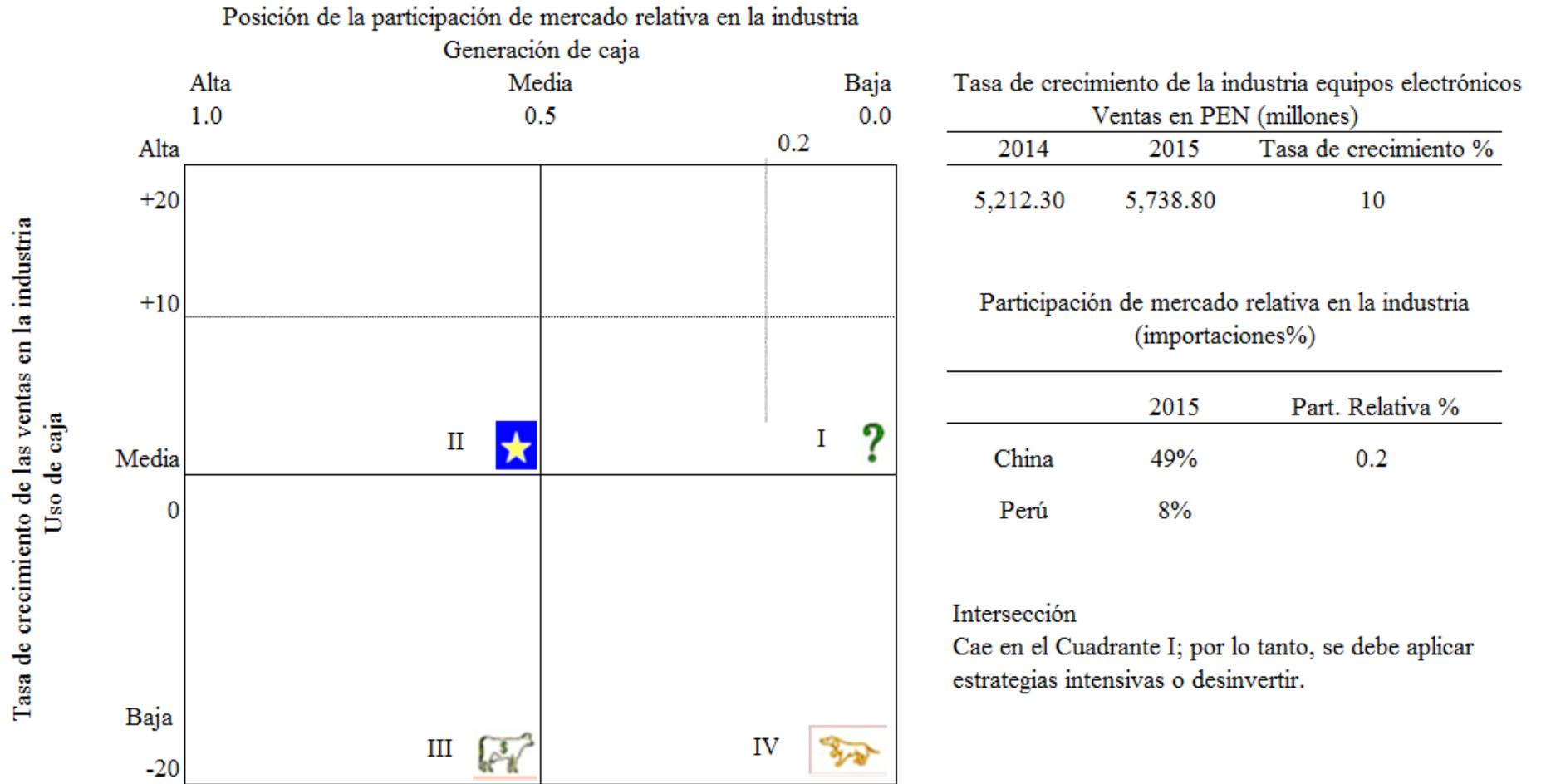


Figura 26. Matriz Boston Consulting Group del sector retail de equipos electrónicos del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE presenta todas las estrategias generadas, producto del emparejamiento y resultado de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Esta matriz determina las estrategias específicas que se retendrán como efecto de la cuantificación de la presencia de estrategias externas alternativas en las cinco matrices mencionadas. Para el sector retail de equipos electrónicos en el Perú, se han retenido 14 de las 17 estrategias planteadas, las cuales se identifican en la Tabla 21. El criterio de selección de estrategias retenidas es para aquellas que se repiten de tres a más número de veces. Aquellas estrategias que no cumplen con este criterio pasan a formar parte del tercer grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico identifica las mejores estrategias de las planteadas. A través de un buen juicio intuitivo, se han evaluado cada una de las estrategias teniendo como base los factores críticos para el éxito descritos en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), ambas matrices evaluadas con su respectiva ponderación. El análisis se realiza con cada estrategia específica retenida en la MDE, determinando para cada una la calificación, resultado de su atractivo, denominado *puntaje de atraktividad* (PA). Las valoraciones del atractivo van de 1 a 4: (a) 1 es no atractivo (no aceptable), (b) 2 es algo atractivo (algo aceptable), (c) 3 es atractivo (aceptable), y (d) 4 es muy atractivo (muy aceptable). Igualmente, la calificación está en función del debate colegiado de los estrategas. La multiplicación de cada uno de los pesos de los factores críticos para el éxito, con su correspondiente valor de atractivo asignado, determina el *total de puntajes de atraktividad* (TPA).

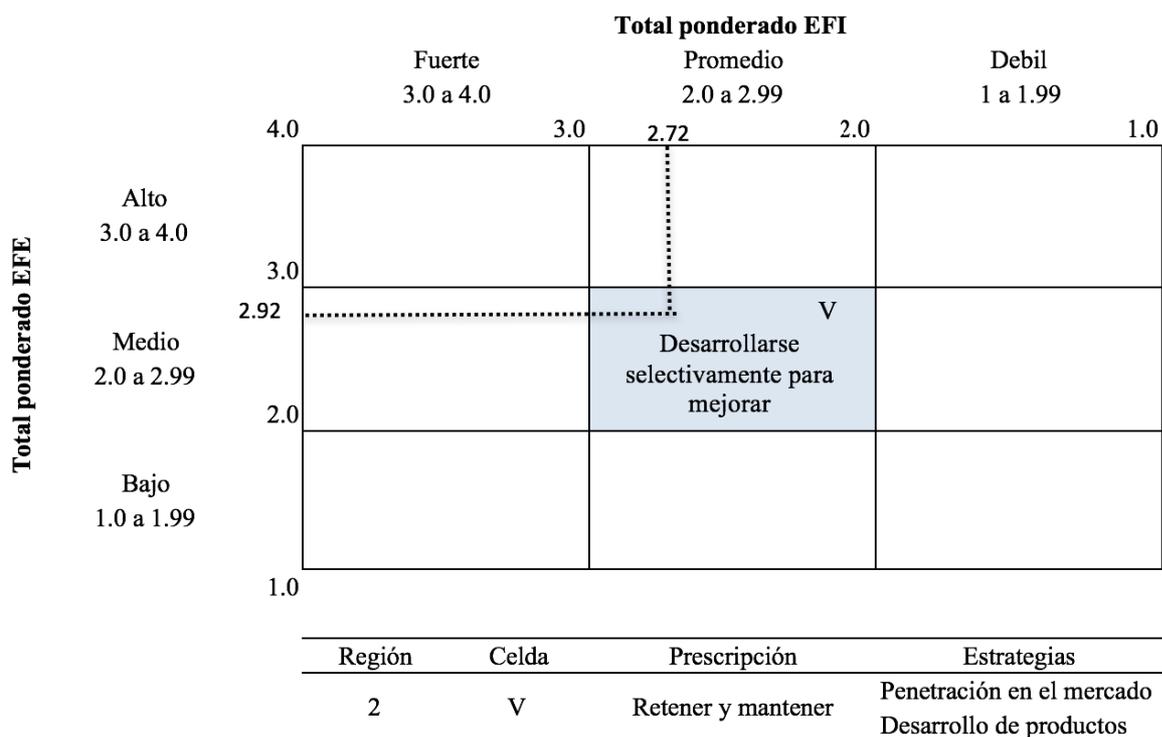


Figura 27. MIE del sector retail de equipos electrónicos del Perú. Adaptado *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

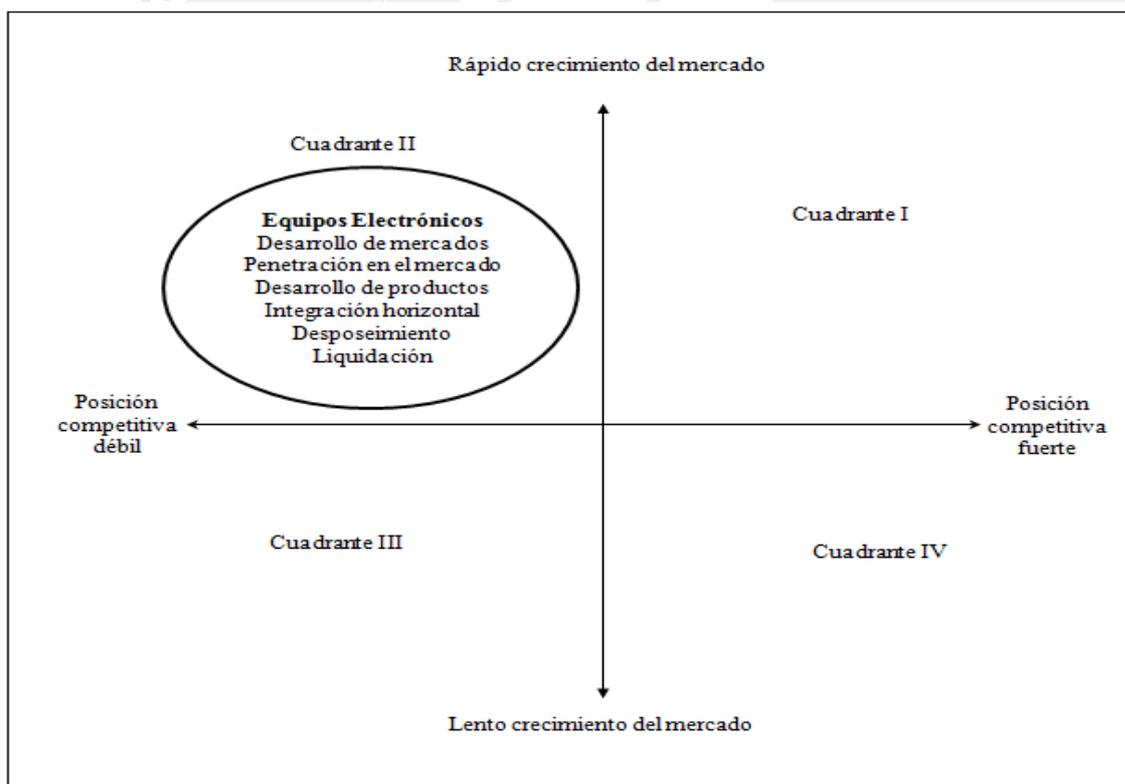


Figura 28. MGE del sector de equipos electrónicos del Perú. Adaptado *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 21

MDE del Sector Retail de Equipos Electrónicos del Perú

	Estrategias específicas	Estrategia externa alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
FO2	Concretar alianzas con países exportadores de equipos electrónicos para el ingreso de las últimas innovaciones de la industria.	Integración vertical hacia atrás	x	x				2
FO3	Trabajar conjuntamente con entidades financieras para mejorar condiciones crediticias para la industria de equipos electrónicos.	Aventura conjunta	x					1
FO4	Incrementar la penetración de la industria a nivel nacional	Desarrollo de mercado	x		x		x	3
FO5	Mejorar la atención posventa para la industria.	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
FO6	Incrementar la rentabilidad del sector retail de equipos electrónicos, mediante la promoción de productos de calidad y última tecnología a precios competitivos.	Integración vertical hacia adelante	x	x				2
FA1	Posicionar a la industria de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente.	Desarrollo de mercado	x		x		x	3
FA2	Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica del sector.	Desarrollo de mercado	x		x		x	3
FA3	Reducir la incertidumbre de los inversores desarrollando un plan de gestión de crisis junto con los stakeholders.	Desarrollo de mercado	x		x		x	3
FA4	Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos.	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
FA5	Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.	Desarrollo de mercado	x		x		x	3
DO1	Fomentar la sustitución de equipos electrónicos en condición de garantía.	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
DO2	Dinamizar las ventas mediante programas promocionales.	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
DO3	Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.	Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
DO4	Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.	Desarrollo de mercado	x		x		x	3
DA1	Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.	Penetración en el mercado	x		x	x	x	4
DA2	Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.	Desarrollo de mercado	x		x		x	3

Nota. Adaptado *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El TPA establece la valoración relativa de la estrategia considerando la influencia externa e interna. A mayor valor del TPA, mayor será la atractividad de la estrategia. La suma de los totales de las calificaciones de los atractivos TPA expone cuál de las estrategias es la más atractiva de todo el conjunto. Con un valor que supere a cinco en la suma de los TPA, la estrategia quedará retenida. Aquellas menores a cinco, permanecerán como segundo grupo de estrategias de contingencia y podrán utilizarse en el caso de que no se pueda implementar alguna de las estrategias a futuro. Es preciso resaltar que si se desea realizar una evaluación a través de la comparación, esta acción es solo válida si se realiza considerando aquellas dentro del grupo de estrategias alternativas al que pertenecen (D'Alessio, 2015). Para el sector retail de equipos electrónicos del Perú, de las 14 estrategias retenidas después de aplicar la MDE, se han seleccionado 13 como aquellas que han logrado superar el valor de cinco en la sumatoria de TPA. La Tabla 22 muestra la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del sector en estudio.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de retener estrategias a través de la MCPE, se presenta la Matriz de Rumelt. La MR realiza un nuevo filtro de las estrategias retenidas bajo cuatro conceptos: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Aquellas que no logren superar estos criterios, se descartarán, pues su implementación podría afectar el desempeño de alguna de las áreas claves de la industria (D'Alessio, 2015). La Matriz de Rumelt se presenta en la Tabla 23.

De las 13 estrategias resultantes del filtro contenido en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, una estrategia no supera los criterios de la Matriz de Rumelt. Por ello, son 12 las estrategias retenidas que serán evaluadas a continuación a través de la Matriz de Ética.

Tabla 22

MCPE del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

Factores críticos para el éxito																Factores críticos para el éxito															
Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
Oportunidades																Oportunidades															
1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30		
2	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30		
3	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10		
4	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30		
5	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40		
6	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15		
7	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10		
Amenazas																Amenazas															
1	0.02	1	0.02	1	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	4	0.08	1	0.02	4	0.08	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06		
2	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30		
3	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45		
4	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	2	0.06	4	0.12	1	0.03	4	0.12		
5	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30		
Fortalezas																Fortalezas															
1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.30	1	0.15	4	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45		
2	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	1	0.20	4	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80	2	0.40	4	0.80	3	0.60	2	0.40		
3	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	4	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03		
4	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30		
5	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40		
6	0.02	4	0.08	4	0.08	4	0.08	2	0.04	3	0.06	1	0.02	4	0.02	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	4	0.08	4	0.08		
Debilidades																Debilidades															
1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30		
2	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	1	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60		
3	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15		
4	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10		
Total	2.00	6.08	6.00	5.45	5.29	5.21	3.76	6.93						Total	2.00	5.09	6.31	5.97	5.88	5.04	6.00	5.74									

Tabla 23

Matriz de Rumelt para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
1 Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Incrementar la penetración del sector a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Mejorar la atención posventa para la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Posicionar a la industria de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica en el sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Fomentar la sustitución de equipos electrónicos en condición de garantía.	Sí	Sí	No	Sí	No
9 Dinamizar las ventas mediante programas promocionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10 Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11 Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12 Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13 Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética evalúa que las estrategias retenidas no infrinjan aspectos referidos a tres criterios: los derechos, la justicia y los fines utilitarios. Si viola, es injusta o perjudica alguno de los conceptos evaluados a través de la ME, la estrategia se descarta (D'Alessio, 2015). En la Tabla 24, se presenta la ME para el sector retail de equipos electrónicos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 25, se muestra el detalle del resultado obtenido para las 12 estrategias retenidas y de las cinco estrategias de contingencia dispuestas para el sector retail de equipos electrónicos del Perú a través de una matriz. Respecto de las estrategias de contingencia y según lo recomendado, estas se han listado en orden desde el primer, segundo y tercer grupo (D'Alessio, 2015).

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) alinea las doce estrategias específicas retenidas con cada uno de los nueve objetivos de largo plazo. Asimismo, la Tabla 26 muestra la visión y los intereses del sector retail de equipos electrónicos del Perú; y se indica qué objetivo de largo plazo se alcanzará con las estrategias retenidas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores presentan las acciones que tomarán los contendientes en la industria ante la aplicación e implementación de las estrategias específicas determinadas como resultado del proceso estratégico realizado en el presente estudio. A continuación, la Tabla 27 corresponde a la Matriz de Posibilidades de los Competidores para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú. En esta matriz, se compara esta industria con las actividades y acciones que tomará la industria respectiva en Chile.

Tabla 24

Matriz de Ética para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		¿Se acepta?
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1 Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.	P	P	P	P	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
2 Incrementar la penetración del sector a nivel nacional.	P	P	P	P	N	P	N	J	J	J	E	N	Sí
3 Mejorar la atención posventa para la industria..	P	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
4 Posicionar a la industria de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente.	P	P	P	P	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
5 Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica en el sector..	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
6 Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	N	Sí
7 Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.	P	N	P	P	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
8 Dinamizar las ventas mediante programas promocionales.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	N	N	Sí
9 Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	N	N	N	Sí
10 Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.	N	N	P	N	N	P	N	N	N	N	E	N	Sí
11 Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
12 Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.	P	N	P	N	P	N	N	N	J	J	E	N	Sí

Nota. P= promueve los derechos; J = justa; N= neutral; E = excelente. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

MERC para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

Estrategias retenidas	
FO1	Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.
FO4	Incrementar la penetración del sector a nivel nacional.
FO5	Mejorar la atención posventa para la industria.
FA1	Posicionar a la industria de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente.
FA2	Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica en el sector.
FA4	Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos.
FA5	Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.
DO2	Dinamizar las ventas mediante programas promocionales.
DO3	Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.
DO4	Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.
DA1	Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.
DA2	Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.
Estrategias de contingencia	
DO1	Fomentar la sustitución de equipos electrónicos en condición de garantía.
FA3	Reducir la incertidumbre de los inversores desarrollando un plan de gestión de crisis junto con los <i>stakeholders</i> .
FO2	Concretar alianzas con países exportadores de equipos electrónicos para el ingreso de las últimas innovaciones de la industria.
FO3	Trabajar conjuntamente con entidades financieras para mejorar condiciones crediticias para la industria de equipos electrónicos.
FO6	Incrementar la rentabilidad del sector retail de equipos electrónicos, mediante la promoción de productos de calidad y última tecnología a precios competitivos.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., pp. 308-309), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

		Visión								
Para el año 2025, el sector retail de equipos electrónicos será reconocido por sus prestaciones en comodidad y felicidad hacia el consumidor, al atender las características de sus preferencias basadas en la especialidad, diversidad e individualización, integradas en la cadena de valor, en el Perú.										
Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
1	Incrementar el bienestar del consumidor final.	Incrementar la atraktividad de los equipos electrónicos más frecuentes en los hogares de 81.38% en el 2014 a 95% para el 2025.	Incrementar la producción nacional de equipos electrónicos de 21.8% a 35% para el 2025.	Incrementar la participación de la categoría de equipos electrónicos dentro del retail de 5.6% en el 2015 a 6.1% para el 2025.	Reducir la contaminación ambiental, incrementando el porcentaje de reaprovechamiento y manejo adecuado de los RAEE de 37,000 toneladas (37 kilotonnes) anuales en el 2015 a 200,000 toneladas (220 kilotonnes) anuales para el 2025 a nivel nacional.	Incrementar las ventas en el canal online del Retail de Equipos Electrónicos de 9.1% en el 2015 a 18% para el 2025.	Incrementar la ROAE de 9.6% en el 2015 a 15% para el 2025.	Incrementar el valor monetario de las ventas de S/ 5,738.80 millones en el 2015, a un valor de S/ 11,500 millones para el 2025.	Incrementar los puntos de venta en la industria del Retail de Equipos Electrónicos a nivel nacional de 2,063 en el 2015, a 2,700 para el 2025.	Elevar a 95% el índice de satisfacción del cliente para el 2025 desde un valor promedio de satisfacción de 61.20% en el 2015.
2	Acceder a las últimas innovaciones del mercado global.									
3	Lograr el crecimiento del sector retail de equipos electrónicos, elevando la calidad y con máxima rentabilidad.									
4	Reinventar la experiencia de compra de los consumidores.									
5	Alcanzar una mayor penetración en las ventas a través del <i>e-commerce</i>									
6	Brindar mejores y mayores posibilidades de entrega de productos al consumidor.									
7	Promover el cuidado y respeto del medio ambiente, a través del manejo responsable y de la disposición final de aparatos electrónicos en desuso.									
8	Vender productos de calidad y última tecnología.									
9	Elevar el nivel de competitividad de la industria.									
Estrategias específicas retenidas										
FO1	Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.	X	X	X		X	X	X		X
FO4	Incrementar la penetración del sector a nivel nacional.	X	X	X			X	X	X	X
FO5	Mejorar la atención posventa para la industria.	X		X	X	X	X		X	X
FA1	Posicionar al sector retail de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente.				X		X	X	X	X
FA2	Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica del sector.			X		X	X			X
FA4	Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos.	X	X	X		X	X	X	X	X
FA5	Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.	X					X	X		X
DO2	Dinamizar las ventas mediante programas promocionales.	X	X	X		X	X	X		X
DO3	Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.	X	X	X	X		X	X		X
DO4	Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.	X		X		X	X			X
DA1	Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.		X		X		X	X		X
DA2	Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.				X	X	X			X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

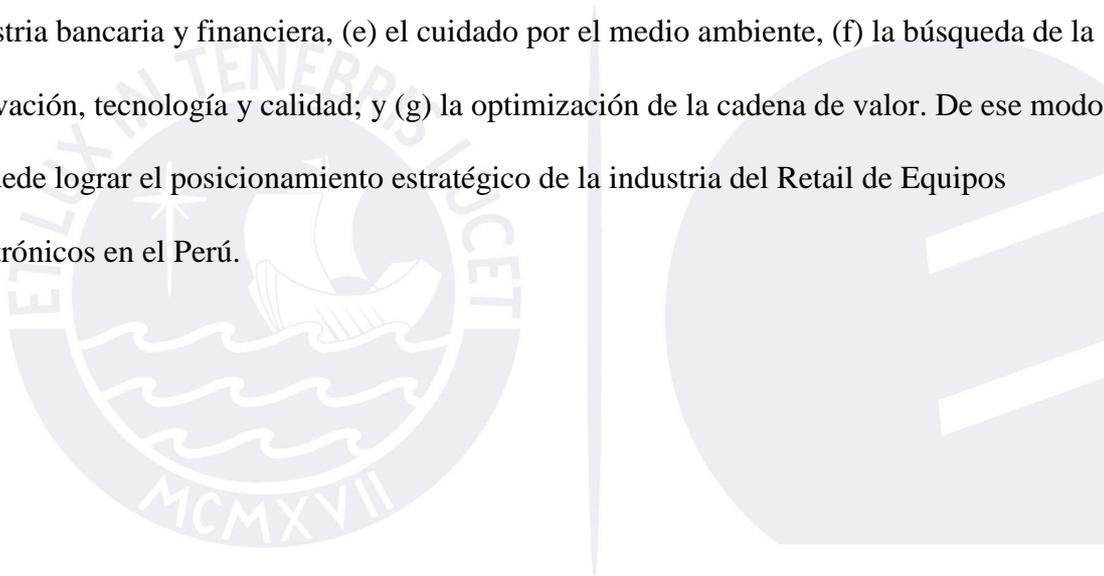
Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores Retail equipos electrónicos de Chile
FO1	Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.	Continuar fortaleciendo las ventas a través del <i>e-commerce</i>
FO4	Incrementar la penetración del sector a nivel nacional.	Intensificar y potenciar los puntos de venta en centros comerciales. Continuar con el desarrollo de mercados y productos.
FO5	Mejorar la atención posventa para la industria.	Mantener y potenciar la atención al cliente con niveles de satisfacción cada año más elevados.
FA1	Posicionar al sector retail de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente.	Continuar con acciones en responsabilidad social empresarial, como lo es Accountability, Guía Internacional ISO 26000 y GRI, para fortalecer la industria y lograr sostenibilidad.
FA2	Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica del sector.	Fortalecer la institucionalidad de las entidades gubernamentales y privadas para mantener alianzas que potencian las TI.
FA4	Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail de equipos electrónicos.	Continuar con el incentivo de medios de pago a través de tarjetas de crédito corporativas. Desarrollar nuevos productos que compitan en el sector financiero.
FA5	Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.	Fortalecer los sistemas de seguridad institucionales disminuyendo los casos delincuenciales y la corrupción organizacional.
DO2	Dinamizar las ventas mediante programas promocionales.	Potenciar e innovar programas que incrementen las ventas.
DO3	Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.	Afinar los sistemas para pronosticar la demanda con apoyo de las TI, Bigdata, CRM y social media.
DO4	Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.	Continuar con los programas de fortalecimiento de las instituciones tecnológicas e industriales.
DA1	Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.	Continuar con la optimización de la cadena de suministro mediante acciones de buenas prácticas en SCM.
DA2	Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.	Potenciar las acciones actuales sobre el manejo de residuos de aparatos electrónicos (RAEE).

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 310-311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

El sector retail de equipos electrónicos en el Perú puede mejorar su posición competitiva aprovechando las seis fortalezas identificadas, que la ubican en una industria con gran potencial, debido al crecimiento existente en el actual mercado y a las tendencias de consumo detectadas. La implementación de las 12 estrategias retenidas, expuestas en el presente planeamiento estratégico, aprovechará las oportunidades existentes, potenciarán las debilidades y enfrentarán las amenazas de la industria del retail de equipos electrónicos en el Perú.

Por último, es necesario precisar la integración de los siguientes factores: (a) la empresa privada, (b) el Estado peruano, (c) las entidades educativas tecnológicas, (d) la industria bancaria y financiera, (e) el cuidado por el medio ambiente, (f) la búsqueda de la innovación, tecnología y calidad; y (g) la optimización de la cadena de valor. De ese modo, se puede lograr el posicionamiento estratégico de la industria del Retail de Equipos Electrónicos en el Perú.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La etapa de implementación propone las directrices a seguir a fin de poner en funcionamiento los lineamientos identificados y ejecutar las estrategias anteriormente retenidas para el sector retail de equipos electrónicos. Además, implica transformar el plan estratégico en acciones y luego en resultados. El éxito de esta etapa requiere el logro de los objetivos estratégicos analizados. Asimismo, se definirán los objetivos de corto plazo, los que apoyarán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. También, se analiza lo siguiente: (a) los recursos destinados a los objetivos de corto plazo, (b) las políticas de las estrategias retenidas, (c) la estructura del sector, y (d) el medio ambiente y ecología. Para finalizar, se presenta el enfoque que conlleva el proceso del cambio (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP permiten alcanzar los OLP. Estos deben ser del tipo *smart*, claros y verificables para facilitar la gestión del sector, permitir su medición y conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015). La Tabla 28 muestra los OCP y las actividades que permitirán su ejecución y logro.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Las estrategias seleccionadas se ejecutarán mediante la asignación de recursos y se dirigirán a cada uno de los OCP. Asimismo, estos recursos se definen considerando las 7M: (a) materiales directos, como son los insumos, e indirectos, como son los suministros de apoyo; (b) mano de obra; (c) maquinaria, conformada por tangibles e intangibles, físicos, tecnológicos y financieros; (d) métodos, consistentes en procedimientos, procesos y sistemas, tangibles e intangibles, físicos, tecnológicos y financieros; (e) medio ambiente, que corresponde al clima organizacional, motivación, y ambiente laboral humano-financieros; (f) mentalidad, referido a la cultura organizacional, intangible-humanos/humano-financieros; y (g) moneda, básicamente dinero (D'Alessio, 2015).

Tabla 28

Matriz de Objetivos de Corto Plazo, que Incluye Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Equipos Electrónicos

Visión				
Para el año 2025, el sector retail de equipos electrónicos en el Perú será reconocido en el mercado latinoamericano por presentar una gran diversidad de productos innovadores de calidad y accesibles para todos los segmentos de la población, mejorando el nivel de satisfacción del consumidor al atender sus preferencias y necesidades. El sector se constituirá en uno de los principales pilares en el bienestar de la población y desarrollo económico y social del país, sustentando su crecimiento en valores, fundamentos éticos y la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.				
OLP	OCP	Actividad	Descripción	Recursos
OLP1			Incrementar la atraktividad de los equipos electrónicos más frecuentes en los hogares de 81.38% en el 2014 a 95% para el 2025.	
	OCP1.1	Implementar programas promocionales innovadores de forma mensual midiendo el impacto a través de indicadores <i>share of voice</i> y <i>share of investment</i> del sector anualmente. <i>Actividad:</i> Mayores acciones BTL, descuentos no solo estacionales, utilizar medios ATL novedosos.		Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, habilidades de mercadeo, insumos
	OCP1.2	Fortalecer el marketing relacional de forma anual medido a través del incremento de ingresos a las plataformas tecnológicas. <i>Actividad:</i> Robustecer y dinamizar la tecnología de innovación en las plataformas B2B a fin de obtener data diaria de los movimientos de cada SKU y generar joint business plan con los principales proveedores.		
	OCP1.3	Introducir canales de educación sobre las ventajas del uso de equipos electrónicos de forma trimestral. <i>Actividad:</i> Se evaluarán los SKU con alta demanda potencial, se brindará información en un lenguaje accesible para las mayorías.		
OLP2			Incrementar la producción nacional de equipos electrónicos de 21.8% a 35% para el 2025.	
	OCP2.1	Impartir e intensificar programas de capacitación en la producción de equipos electrónicos los primeros cinco años. <i>Actividad:</i> Realizar convenios entre el Ministerio de la Producción y el sector educativo privado.		Recursos humanos, infraestructura, maquinaria, recursos tecnológicos, recursos económicos, insumos
	OCP2.2	Fomentar la inversión del sector privado en tecnología de punta para mejorar la producción durante los primeros dos años. <i>Actividad:</i> Adquirir maquinaria y herramientas que apoyen la mejora y optimización de los procesos de producción.		
	OCP2.3	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos de fabricación nacional en cinco años. <i>Actividad:</i> Implementar sistemas de control de calidad y prácticas de mejora continua.		
OLP3			Incrementar la participación de la categoría de equipos electrónicos dentro del retail de 5.6% en el 2015 a 6.1% para el 2025.	
	OCP3.1	Aumentar la atención e información al cliente en tres años a nivel nacional. <i>Actividad:</i> Instalar módulos de atención en los puntos de venta actuales y futuros.		Recursos humanos, infraestructura, recursos tecnológicos, recursos económicos, métodos comerciales
	OCP3.2	Consolidar el marketing del sector en cinco años. <i>Actividad:</i> Difundir y promocionar mediante encartes publicitarios, activaciones, mejorando y optimizando el lay out de las tiendas.		
	OCP3.3	Lanzar campañas promocionales relacionadas a eventos importantes en el año. <i>Actividad:</i> Auspiciar eventos educativos y deportivos que apalanquen la demanda.		
OLP4			Reducir la contaminación ambiental, incrementando el porcentaje de reaprovechamiento y manejo adecuado de los RAEE de 37,000 toneladas (37 kilotonnes) anuales en el 2015 a 200,000 toneladas (200 kilotonnes) anuales para el 2025 a nivel nacional.	
	OCP4.1	Crear campañas agresivas de concientización al consumidor final en los primeros dos años. <i>Actividad:</i> Capacitar sobre el tratamiento, proceso y disposición final del RAEE.		Recursos humanos, recursos económicos, métodos comerciales, apoyo de entidades gubernamentales
	OCP4.2	Fomentar alianzas bianuales entre el sector público y privado. <i>Actividad:</i> Convocar alianzas entre el Ministerio del Ambiente, Municipalidades y Gobiernos Regionales para el uso correcto de los RAEE.		
	OCP4.3	Establecer campañas promocionales trimestrales a todos los segmentos del mercado. <i>Actividad:</i> Campañas innovadoras de canje con productos modernos, sorteos u otras metodologías.		
OLP5			Incrementar las ventas en el canal <i>online</i> del retail de equipos electrónicos de 9.1% en el 2015 a 18% para el 2025.	
	OCP5.1	Mejorar las plataformas web haciéndolas más dinámicas y digeribles en dos años. <i>Actividad:</i> Innovar las páginas web y <i>apps</i> .		Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, habilidades de marketing
	OCP5.2	Generar mayor impacto en el cliente de forma mensual. <i>Actividad:</i> Incluir videos y catálogos virtuales con lenguaje tanto comercial como educativo.		
	OCP5.3	Intensificar la compra on line mensualmente y en fechas conmemorativas. <i>Actividad:</i> Lanzar campañas promocionales solo por canal <i>online</i> .		
OLP6			Incrementar la ROAE* de 9.60% en el 2015 a 15% para el 2025.	
	OCP6.1	Mejorar la rotación de inventarios con plataformas B2B que analicen cada SKU de forma mensual. <i>Actividad:</i> Implementar plataformas en todos los retailers.		Recursos humanos, gerentes de finanzas, recursos tecnológicos, recursos económicos
	OCP6.2	Aumentar el margen de rentabilidad anual del sector. <i>Actividad:</i> Reducir los costos de los productos vendidos y optimizar los gastos administrativos.		
	OCP6.3	Mejorar acuerdos comerciales anuales entre el retail y los proveedores. <i>Actividad:</i> Mejorar la visibilidad e implementar acciones promocionales para SKUs de menor rotación.		
OLP7			Incrementar el valor monetario de las ventas de S/ 5,738.80 millones en el 2015, a un valor de S/ 11,500 millones para el 2025.	
	OCP7.1	Aprobar e implementar de forma anual un plan de <i>marketing</i> colegiado. <i>Actividad:</i> Convocar a las distintas áreas del retail para su conformación.		Recursos humanos, gerentes de <i>marketing</i> , habilidades comerciales recursos tecnológicos, recursos económicos
	OCP7.2	Potenciar el uso mensual de tarjetas de crédito. <i>Actividad:</i> Promover el uso de líneas de crédito rotativas, tanto de los Bancos como del propio retail.		
	OCP7.3	Implementar programas de capacitación y motivación trimestral orientados al recurso interno del retail <i>Actividad:</i> Programas a la fuerza de ventas basados en el logro de metas.		
OLP8			Incrementar los puntos de venta en el sector retail de equipos electrónicos a nivel nacional de 2,063 en el 2015, a 2,700 para el 2025.	
	OCP8.1	Instalar nuevos puntos de ventas anualmente y a nivel nacional. <i>Actividad:</i> Nuevos puntos de venta en zonas estratégicas con potencial demanda.		Recursos humanos, gerentes de operaciones, habilidades operativas y motivación, recursos tecnológicos, recursos económicos
	OCP8.2	Ampliar la cobertura del sector en cinco años. <i>Actividad:</i> Incluir la instalación de un punto de venta en cada nuevo centro comercial que se apertura en el país.		
	OCP8.3	Evaluar la apertura de puntos de venta en zonas con potencial turístico para los dos primeros años. <i>Actividad:</i> Abrir locales con los SKUS de potencial demanda para este público.		
OLP9			Elevar a 95% el índice de satisfacción del cliente para el 2025 desde un valor promedio de satisfacción de 61.2% en el 2015.	
	OCP9.1	Establecer campañas de atracción y fidelización mensual. <i>Actividad:</i> Implementar una plataforma común CRM (<i>customer relationship management</i>) en cada punto de venta.		Recursos humanos, gerentes de marketing y logística, habilidades comerciales, recursos tecnológicos, recursos económicos
	OCP9.2	Crear e implementar un plan operativo anual integral. <i>Actividad:</i> Capacitar y motivar al personal operativo, ventas, proveedores para mejorar la atención al cliente.		
	OCP9.3	Optimizar anualmente la gestión de la cadena de suministro y logística de salida de cada punto de venta <i>Actividad:</i> Evaluar cada parte del proceso a fin de encontrar la oportunidades de mejora en la atención.		

Nota. *Retorno promedio anualizado. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 474-476), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son aquellas que permiten reforzar y fijar correctamente las estrategias. Son repetitivas y rutinarias por naturaleza, y son diarias. Asimismo, hacen efectiva y eficiente la operación del sector. También, definen lo que se hace y no se hace en el sector. De igual forma, son las acciones que permiten que las estrategias seleccionadas conduzcan al sector desde su posición actual hacia la futura (D'Alessio, 2015). Estas políticas se han agrupado en: (a) gestión de recursos humanos, (b) producto, mercado y servicio; (c) sostenibilidad, y (d) finanzas (ver Tabla 29).

7.4 Estructura del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

La estructura organizacional es la base con que cuenta el sector para implementar las estrategias mediante las políticas enunciadas en la Tabla 29. La estructura del sector sigue a las estrategias; por ello, es un error de gerencia implementar las nuevas estrategias sobre estructuras organizacionales antiguas. Por otro lado, las estrategias seleccionadas son nuevas; por lo tanto, para ponerlas en marcha, es necesaria una nueva estructura organizacional que facilite su ejecución. Para ello es preciso definir la estructura organizacional actual del sector retail de equipos electrónicos y adecuarla o ajustarla; de ese modo, se desarrollan las estrategias seleccionadas. Por último, una estructura organizacional adecuadamente definida representa un factor de éxito para la correcta implementación estratégica (D'Alessio, 2015).

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

No se pueden aplicar estrategias que, de alguna manera, afecten la ecología o el bienestar social. Existen tres aspectos que se han enfocado: lo social, lo económico y lo ambiental. Esto se realiza con la finalidad de lograr la sostenibilidad en el sector retail de equipos electrónicos del Perú. Es preciso el compromiso voluntario de todos los integrantes del sector con la comunidad vinculada. A estos tres aspectos, se precisa incluir el aspecto ético, referido a los impactos que originan las actividades del sector (D'Alessio, 2015).

Tabla 29

Políticas del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

Políticas Estrategias	<p>Generar más ventas a través de <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma. Incrementar la penetración del sector a nivel nacional. Mejorar la atención posventa para la industria. Posicionar a la industria de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad, enfocados en el cuidado del medio ambiente. Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica del sector. Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del Retail de Equipos Electrónicos. Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos. Dinamizar las ventas mediante programas promocionales. Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad. Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos. Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora. Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE), mediante campañas educativas para su disposición final.</p>												
	FO1	FO4	FO5	FA1	FA2	FA4	FA5	DO2	DO3	DO4	DA1	DA2	
Gestión Recursos Humanos													
P1			X		X			X				X	
P2	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	
P3	X			X	X		X	X		X	X	X	
P4		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Producto, Mercado y Servicio													
P5	X	X	X		X	X		X	X	X			
P6		X	X	X		X	X	X			X	X	
P7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
P8	X		X		X			X	X	X			
P9		X		X		X	X	X					
P10	X	X			X		X	X	X		X	X	
P11	X		X		X			X	X	X		X	
P12	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	
P13	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sostenibilidad													
P14		X	X	X			X	X		X	X	X	
P15	X	X	X	X			X	X				X	
P16	X	X	X	X				X	X	X	X	X	
P17	X	X	X	X				X	X	X	X	X	
P18	X	X	X	X	X		X			X	X	X	
Finanzas													
P19	X	X	X			X	X	X	X		X	X	
P20	X		X	X		X		X	X	X	X		
P21	X	X	X	X			X			X	X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es el paso siguiente a la definición de la estructura organizacional del sector retail de equipos electrónicos. Es una pieza importante en la implementación estratégica, pues se necesitan de personas idóneas para una correcta implementación, que deben favorecer el cambio y no oponerse a él. Es preciso para ello realizar acciones de motivación, minimizar la resistencia al cambio y desarrollar una cultura organizacional que genere, en el sector, un ambiente que apoye el cambio del plan estratégico. Asimismo, se requiere de un liderazgo del tipo transformacional para realizar los cambios y ajustes necesarios, con disciplina, orden e integración de las áreas funcionales, y avanzar sobre situaciones complejas que requieren de competencias de liderazgo de las personas que conducen la implementación estratégica (D'Alessio, 2015).

7.7 Gestión del Cambio

Todo plan estratégico es un proceso de cambio. Se realiza para el bien del sector retail de equipos electrónicos y para todas las partes involucradas. La implementación estratégica genera cambios estructurales y culturales; por ello, es preciso desarrollar acciones para su correcta gestión: (a) desarrollar un plan de acción, (b) establecer un sentido de urgencia, (c) conformar un equipo con poderes para gestionar el cambio, (d) difundir la visión del cambio exitoso, (e) comunicar efectivamente el cambio, (f) lograr la visión del cambio eliminando las barreras que se opongan, (g) usar las tecnologías de la información y comunicación (TIC), (h) tercerizar las áreas no medulares del sector, (i) planear resultados y reconocer a empleados involucrados en el cambio, (j) consolidar las mejoras y producir más cambios, y (k) institucionalizar los nuevos enfoques gestionando los comportamientos y asegurando el desarrollo del liderazgo. Asimismo, es necesario reconocer la acción natural humana de oponerse al cambio. Para ello, la comunicación eficaz de la visión y métodos de motivación permitirán, adicionalmente, una implementación estratégica exitosa (D'Alessio, 2015).

7.8 Conclusiones

La implementación del presente plan estratégico para el sector retail de equipos electrónicos del Perú se desarrollará exitosamente con la aplicación de las actividades que permitirán el logro de los objetivos de corto plazo y, en consecuencia, el resultado favorable de cada objetivo de largo plazo hasta el cumplimiento de la visión de futuro. Las políticas identificadas permitirán la implementación de las estrategias retenidas. Para ello se requiere del apoyo de toda la fuerza laboral, desde el líder del sector hasta el último colaborador. Asimismo, se precisa de sistemas operacionales simples, rápidos y disponibles para lograr el éxito de la implementación estratégica.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico (D'Alessio, 2015). Este plan debe evaluarse de forma constante, a fin de poder implementar acciones que puedan mitigar posibles riesgos. Es importante establecer indicadores que permitan monitorear las acciones que lograrán alcanzar los objetivos presentados y, de esta forma, acercarse a la visión del plan estratégico.

8.1 Perspectivas de Control

El retail de equipos electrónicos, como cualquier sector, necesita de información puntual sobre los factores clave del negocio. El Tablero de Control provee periódicamente la información más relevante sobre el negocio. Esto se realiza a través de indicadores clave de desempeño (*key performance indicators* o KPI). Los KPI hacen más sencilla y racional la toma de decisiones. Se deben seleccionar indicadores clave de desempeño y estos deben ser reportados a las áreas clave del negocio, y tienen que ser controlables y estar en línea con los objetivos del sector.

Por otra parte, un buen indicador debe ser capaz de medir el objetivo e implica una acción. Además, mide a tiempo real, es realizable, es fiable para la toma de decisiones y, finalmente, es fácil de reportar. Kaplan y Norton desarrollaron el *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado, el cual es un sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas de largo plazo con las operaciones diarias de una organización ("El *Balanced Scorecard*," 2009). Dentro de la propuesta de Kaplan y Norton, es destacable el hecho de que no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, sino que posee una visión amplia que tiene en cuenta la orientación de los clientes con respecto a la organización, al igual que vincula la medición de la estrategia planteada. Con base en el *Balanced Scorecard*, se siguieron cuatro perspectivas claves de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Es relevante traducir la misión organizacional en lo que respecta a los clientes. Para lograrlo, se necesita establecer objetivos claros de dirección, al igual que una precisa definición de los indicadores de desempeño. Esta perspectiva controla cómo el capital humano debe relacionar sus intereses con los de la organización. Para el caso del retail de equipos electrónicos, es necesario lo siguiente: (a) capacitación y entrenamiento del capital humano, (b) responsabilidad ambiental, y (c) penetración de mercado.

8.1.2 Procesos

Estos indicadores tienen como finalidad analizar los procesos internos del sector. Para ello, se medirá la eficiencia operacional y el nivel de calidad en los procesos. Asimismo, es indispensable identificar estos procesos claves, dentro del retail de equipos electrónicos, que garanticen la eficiencia operativa del proceso y la calidad de los productos en el mercado.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva permite al sector mejorar el desempeño financiero mediante clientes satisfechos, identificando los elementos que les generan valor. Por esta razón, el retail de equipos electrónicos puede mejorar los indicadores, tales como (a) la participación de mercado, (b) la adquisición de nuevos clientes, (c) la satisfacción de los clientes, (d) la fidelización, y (e) el posicionamiento.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera debe tomar en consideración la estrategia financiera de crecimiento, a fin de evaluar el ingreso total. Asimismo, se utilizará, como indicadores, el incremento de las ventas, la rentabilidad y el aumento de los puntos de venta a nivel nacional.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es presentado en la Tabla 30. De acuerdo con D'Alessio (2008), esta herramienta permite ejercer una visión integral y holística de la

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

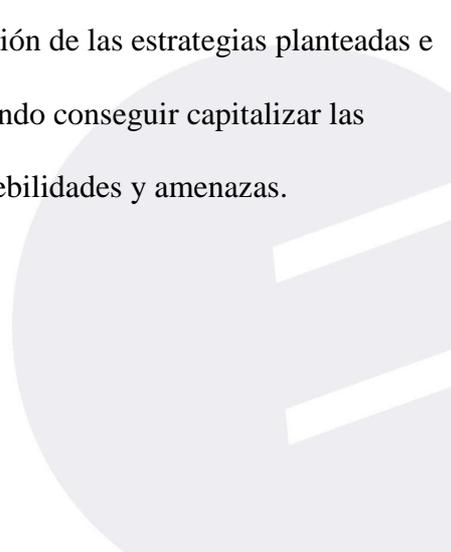
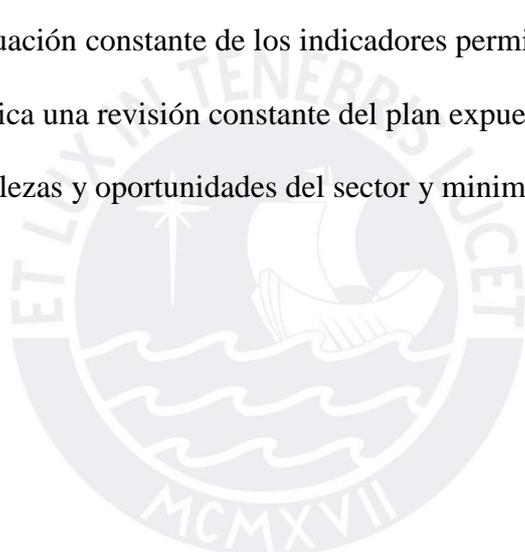
	Objetivos	Medidas	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP6.1	Mejorar la rotación de inventarios con plataformas B2B que analicen cada SKU de forma mensual. <i>Actividad:</i> Implementar plataformas en todos los retailers.	Número de plataformas B2B implementadas/ plataformas objetivo	SKUS vendidos por día/mes Inventario diario
OCP6.2	Aumentar el margen de rentabilidad anual del sector. <i>Actividad:</i> Reducir los costos de los productos vendidos y optimizar los gastos administrativos.	Número de importaciones de China y Corea con Certificados de calidad / Total importaciones	Porcentaje de importaciones anual
OCP6.3	Mejorar acuerdos comerciales anuales entre el retail y los proveedores. <i>Actividad:</i> Mejorar la visibilidad e implementar acciones promocionales para SKUs de menor rotación.	Porcentaje de alza de precios de productos / Objetivo	Porcentaje de ajuste de precios
OCP8.1	Instalar nuevos puntos de ventas anualmente y a nivel nacional.	Puntos de venta aperturados en centros comerciales / Total puntos de venta objetivos	Puntos de venta aperturados
OCP8.2	Ampliar la cobertura del sector en cinco años. <i>Actividad:</i> Incluir la instalación de un punto de venta en cada nuevo centro comercial que se apertura en el país.	Puntos de venta aperturados en centros comerciales / Total puntos de venta objetivos	Ventas por apertura y <i>ticket</i> promedio
OCP8.3	Evaluar la apertura de puntos de venta en zonas con potencial turístico para los dos primeros años. <i>Actividad:</i> Abrir locales con los SKUS de potencial demanda para este público.	Firma de convenios con gobiernos regionales o locales / Objetivo	Número de convenios
OCP7.2	Potenciar el uso mensual de tarjetas de crédito. <i>Actividad:</i> Promover el uso de líneas de crédito rotativas, tanto de los Bancos como del propio retail.	Cantidad de transacciones con tarjeta de crédito / total transacciones	Cantidad de transacciones con tarjeta de crédito
OCP7.1	Aprobar e implementar de forma anual el plan de marketing colegiado. <i>Actividad:</i> Convocar a las distintas áreas del retail para su conformación	Cantidad de transacciones con tarjeta de crédito / total transacciones	Cantidad de transacciones con tarjeta de crédito
Perspectiva de Procesos			
OCP2.1	Impartir e intensificar programas de capacitación en la producción de equipos electrónicos los primeros cinco años. <i>Actividad:</i> Realizar convenios entre el Ministerio de la Producción y el sector educativo privado.	Participación de componentes hechos en Perú / Total componentes electrónicos	Número de componentes en equipos electrónicos
OCP1.1	Implementar programas promocionales innovadores de forma mensual midiendo el impacto a través de indicadores <i>share of voice</i> y <i>share of investment</i> del sector anualmente. <i>Actividad:</i> Mayores acciones BTL, descuentos no solo estacionales, utilizar medios ATL novedosos.	Cantidad de SKUs vendidos / promedio meses estacionales	Cantidades y SKUS vendidos en fechas
OCP4.1	Crear campañas agresivas de concientización al consumidor final los primeros dos años. <i>Actividad:</i> Capacitar sobre el tratamiento, proceso y disposición final de los RAEE	Publicaciones de RAEE sobre medios impresos / promedio de publicaciones	Publicaciones sobre el medio impreso
OCP4.2	Fomentar alianzas bianuales entre el sector público y privado. <i>Actividad:</i> Convocar alianzas entre el Ministerio del Ambiente, Municipalidades y Gobiernos Regionales para el uso correcto del RAEE.	Acciones de PR al año / Objetivo	Cantidad de acciones anuales para fomentar reciclaje RAEE
OCP4.3	Establecer campañas promocionales trimestrales a todos los segmentos del mercado. <i>Actividad:</i> Campañas innovadoras de canje con productos modernos, sorteos u otras metodologías.	Toneladas de material electrónico reciclado / Total Objetivo	Cantidad de artefactos reciclados
OCP9.2	Crear e implementar un plan operativo anual integral. <i>Actividad:</i> Implementar una plataforma común CRM (<i>customer relationship management</i>) en cada punto de venta.	Calificación de satisfacción del personal / Objetivo	Calificación promedio del personal
OCP7.3	Implementar programas de capacitación y motivación trimestral orientados al recurso interno del retail <i>Actividad:</i> Programas a la fuerza de ventas basados en el logro de metas.	Calificación de satisfacción del personal / Objetivo	Calificación promedio del personal
Perspectiva Cliente			
OCP1.2	Fortalecer el marketing relacional de forma anual medido a través del incremento de ingresos a las plataformas tecnológicas <i>Actividad:</i> Robustecer y dinamizar la tecnología de innovación en las plataformas B2B a fin de obtener data diaria de los movimientos de cada SKU y generar <i>joint business plan</i> con los principales proveedores.	Número de ingresos en plataformas B2B / Objetivo	Número de ingresos a la plataforma (mensual)
OCP1.3	Introducir canales de educación sobre las ventajas del uso de equipos electrónicos de forma trimestral <i>Actividad:</i> Se evaluarán los SKU con alta demanda potencial, se brindará información en un lenguaje accesible para las mayorías.	Número de visualizaciones en Facebook de capacitaciones virtuales / Objetivo	Número de visualizaciones
OCP3.1	Aumentar la atención e información al cliente en tres años a nivel nacional. <i>Actividad:</i> Instalar módulos de atención en los puntos de venta actuales y futuros.	Número de tiendas con <i>layout</i> especializado en electrónicos / Total tiendas retail	Número de tiendas con <i>layout</i> electrónicos
OCP3.2	Consolidar el marketing del sector en cinco años. <i>Actividad:</i> Difundir y promocionar mediante encartes publicitarios, activaciones, mejorando y optimizando el lay out de las tiendas.	Publicaciones en encartes de tiendas retail / Total encartes publicados	Cantidad de encartes o catálogos repartidos
OCP3.3	Lanzar campañas promocionales relacionadas a eventos importantes en el año. <i>Actividad:</i> Auspiciar eventos educativos y deportivos que apalanquen la demanda.	Participaciones en eventos deportivos, carreras, maratones, festivales o ferias / Objetivo	Número de participaciones en eventos
OCP5.1	Mejorar las plataformas web haciéndolas más dinámicas y digeribles en dos años. <i>Actividad:</i> Innovar las páginas web y apps.	Promociones <i>online</i> de electrónicos / Objetivo	Número de visualizaciones <i>on line</i>
OCP5.2	Generar mayor impacto en el cliente de forma mensual. <i>Actividad:</i> Incluir videos y catálogos virtuales con lenguaje tanto comercial como educativo.	Publicaciones de video interactivos (uso medios electrónicos para compra) / Objetivo	Cantidad de visualizaciones por mes
OCP5.3	Intensificar la compra on line mensualmente y en fechas conmemorativas. <i>Actividad:</i> Lanzar campañas promocionales solo por canal online.	Ventas (valores) <i>online</i> de equipos electrónicos retail / Objetivo	Monto de ventas en el canal online
OCP9.1	Establecer campañas de atracción y fidelización mensual. <i>Actividad:</i> Implementar una plataforma común CRM (<i>customer relationship management</i>) en cada punto de venta.	Promociones de CRM de satisfacción al cliente en locales de retail/ Objetivo	Cantidad de interacciones con la plataforma CRM mensual
Perspectiva Operacional			
OCP2.2	Fomentar la inversión del sector privado en tecnología de punta para mejorar los producción durante los primeros dos años. <i>Actividad:</i> Adquirir maquinaria y herramientas que apoyen la mejora y optimización de los procesos de producción.	Número de productores de electrónicos nacionales / Total Nacional	Número de productores nacionales de componentes electrónicos
OCP2.3	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos de fabricación nacional en cinco años. <i>Actividad:</i> Implementar sistemas de control de calidad y prácticas de mejora continua.	Cantidad de devoluciones de componentes electrónicos nacionales / Objetivo	Cantidad de productos devueltos o con quejas por calidad
OCP9.3	Optimizar anualmente la gestión de la cadena de suministro y logística de salida de cada punto de venta. <i>Actividad:</i> Evaluar cada parte del proceso a fin de encontrar la oportunidades de mejora en la atención.	Número de quejas, reclamos y devoluciones / Objetivo	Número de quejas, reclamos, devoluciones

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

organización, facilitando la evaluación de la estrategia mediante la medición y comparación. De ese modo, se puede lograr una implementación exitosa, ya que se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario. De esta manera, el tablero de control permite llegar a cuatro resultados estratégicos: (a) financieros, (b) clientes satisfechos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados.

8.3 Conclusiones

Una constante evaluación a través del tablero de control permite un seguimiento integral de los objetivos de corto plazo y, en consecuencia, el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. El tablero de control permite identificar las áreas que se tornan como críticas a fin de evaluarlas y poder establecer algún cambio si fuera necesario. Por último, la evaluación constante de los indicadores permite la revisión de las estrategias planteadas e implica una revisión constante del plan expuesto, buscando conseguir capitalizar las fortalezas y oportunidades del sector y minimizar sus debilidades y amenazas.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Retail de Equipos Electrónicos

De acuerdo con Porter (2008), la estrategia competitiva es una acción ofensiva de una organización para crear una posición defendible dentro de una industria. Además, identificó tres estrategias genéricas que pueden ser usadas de forma individual o en conjunto para crear un posicionamiento a largo plazo; estas tres estrategias genéricas son las siguientes: (a) el liderazgo en costos totales bajos, (b) la diferenciación, y (c) el enfoque (Fajardo, 2013). Es decir, se requiere desarrollar una estrategia de ventaja competitiva que contribuya a planificar las finanzas, el marketing, los valores y otros aspectos de la industria.

En este capítulo, se desarrolla el análisis competitivo del sector retail de equipos electrónicos. Asimismo, se realiza lo siguiente: (a) la identificación de las ventajas competitivas de la industria del retail de equipos electrónicos, (b) la identificación y análisis de los potenciales clústeres de esta industria, y (c) la identificación y análisis de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo del Sector Retail de Equipos Electrónicos

El *Global Competitiveness Report 2015-2016* evalúa y compara el desempeño de 140 economías. En este informe, Suiza se ubica en el primer lugar, en tanto que Perú se sitúa en el puesto 69 (Schwab, 2015), con lo cual retrocede cuatro ubicaciones respecto al anterior informe. Es decir, ocupa la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, y la tercera posición en Sudamérica; esta vez, detrás de Chile y Colombia. Este hecho se debe a la desaceleración experimentada en América Latina y el Caribe desde el 2012, que continuó en el 2015, con una proyección de crecimiento menor al 1% según el FMI, y por debajo del 1,3% del 2014 y del 2.9% del 2013 (“Perú retrocedió,” 2015). En la Figura 29, se puede apreciar el nivel en que se encuentra el Perú respecto a los índices de eficiencia.

Asimismo, el país mejoró en cinco de los doce pilares: (a) instituciones, (b) educación superior y capacitación, (c) desarrollo del mercado financiero, (d) preparación tecnológica, y

(e) innovación. No obstante, retrocedió en siete pilares: (a) infraestructura, (b) entorno macroeconómico, (c) salud y educación primaria, (d) eficiencia del mercado de bienes, (e) eficiencia del mercado laboral, (f) tamaño de mercado, y (g) sofisticación empresarial. Los principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios y que restan competitividad al país son los siguientes: (a) ineficiencia de la burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) infraestructura, (e) inestabilidad política, y (f) crimen (“Perú cayó,” 2015).

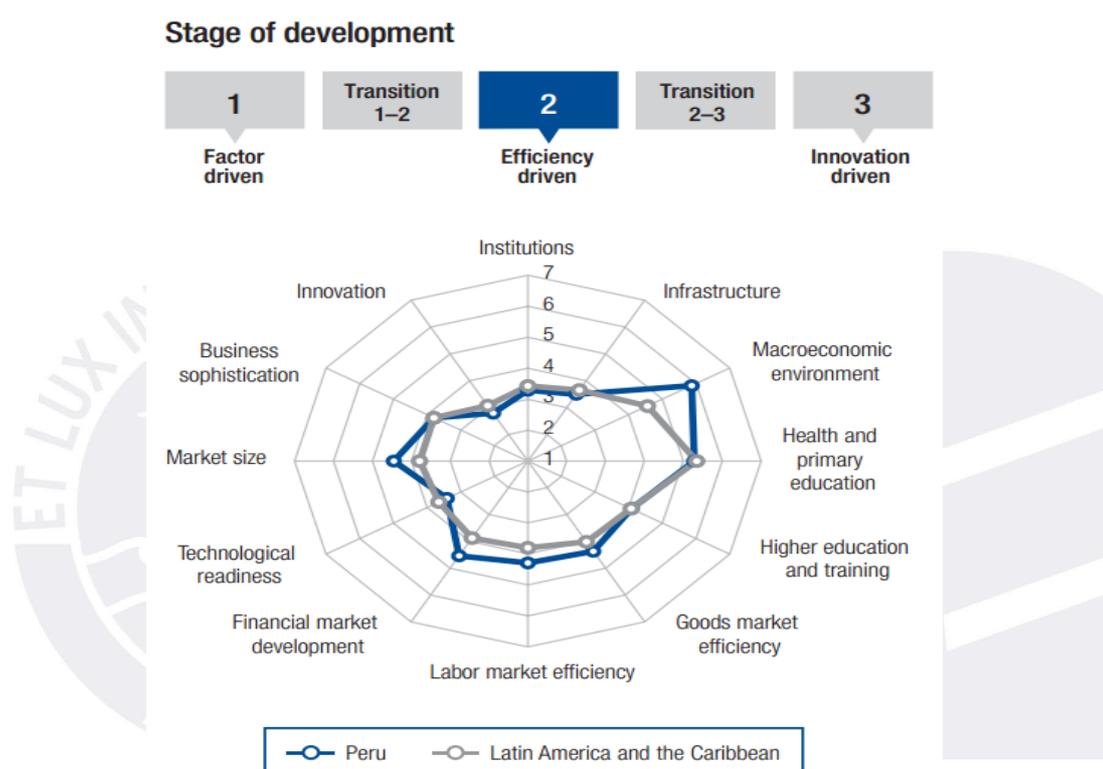


Figura 29. Detalle de la competitividad del Perú 2015-2016. Tomado de The Global Competitiveness Report 2016-2017 (p. 294), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: WEF.

Según el *Global Competitiveness Report 2015-2016*, para crear un crecimiento sostenible a largo plazo, la región debe aumentar la resiliencia frente a los choques económicos externos. Entre los fundamentos que deben reforzarse, figuran los siguientes: (a) infraestructura, (b) habilidades y áreas de innovación, (c) reformas y medidas estructurales para mejorar el entorno de los negocios, y (d) el medio ambiente (Schwab, 2015). Fomentar la innovación, junto con una fuerza de trabajo mejor educada y entrenada por ejemplo,

aumentaría la capacidad de recuperación mediante la diversificación de la economía, más allá de los productos básicos con producción de mayor valor añadido.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Retail de Equipos

Electrónicos

Dentro del análisis de las ventajas competitivas actuales del sector retail de equipos electrónicos, se demuestra que esta cuenta con factores básicos para su desarrollo y puesta en marcha. Dentro de estos factores, se puede nombrar la localización del Perú frente a sus competidores. El país es atractivo para los exportadores e importadores de equipos electrónicos debido a los Tratados de Libre Comercio que se han establecido con países productores del occidente y de Estados Unidos, lo cual hace más factible la comercialización. Además, se considera que el país fomenta el aumento de la inversión privada gracias a sus políticas y reducción de documentación que favorecen a la industria del retail de equipos electrónicos.

Por otro lado, la demografía y la población con menor índice de pobreza pueden generar nuevos segmentos y mercados que aún no han sido cubiertos y a los que se puede ofrecer una estrategia promocional y de precios. Sin embargo, las principales debilidades radican en el bajo nivel de inversión, infraestructura, y conocimientos científicos y tecnológicos. Además, la inseguridad en las carreteras contribuye con un riesgo para la descentralización del sector retail de equipos electrónicos en el Perú.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Retail de Equipos

Electrónicos

Según Porter (2008), un clúster o cúmulo es un grupo geográficamente concentrado de empresas conexas que pertenecen a un campo concreto. Estas empresas están unidas por rasgos comunes y son complementarias entre sí. Los clústeres adoptan varias formas dependiendo de su complejidad; es decir, pueden estar integrados verticalmente, en donde las

industrias se enlazan a través de la cadena de suministros, u horizontalmente, en donde las industrias comparten una base común de conocimientos y un mercado similar para sus productos. Además, utilizan tecnologías, recursos humanos y/o recursos naturales similares (Clúster Económico, 2008).

Actualmente, no existe un clúster del sector retail de equipos electrónicos en el Perú. Sin embargo, existen sectores y empresas que pueden conformar el clúster. Estos pueden ser los siguientes: (a) fabricantes y proveedores de materia prima, (b) instituciones educativas de formación técnica especializa, dedicadas al aprendizaje y creación de equipos electrónicos; (c) empresas comercializadoras de equipos electrónicos, que den soporte a la fabricación; y (d) operadores logísticos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para potenciar los clústeres, se necesitará inversión en maquinaria y tecnología con apoyo del gobierno a nivel nacional. Además, se debe ofrecer becas educativas que incentiven la creatividad y desarrollo de equipos electrónicos y que, a su vez, generen empleo y la comercialización a nivel nacional. Para ello se tiene que reforzar la seguridad en las vías de transporte a nivel nacional.

9.5 Conclusiones

De acuerdo al *Global Competitiveness Report 2015-2016*, el Perú mejoró en lo siguiente: (a) instituciones, (b) educación superior, y (c) preparación tecnológica e innovación (Schwab, 2015). No obstante, para alcanzar una ventaja competitiva como potencial competidor en el sector retail de equipos electrónicos, se debe tomar en consideración la infraestructura, el fomento de la innovación y la fuerza de trabajo, con productos de valor añadido y con el apoyo del gobierno.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo concentra las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis del Plan Estratégico Integral para el Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú. Este epílogo concentra los hallazgos respecto a esta industria y, luego, presenta un grupo de actividades y apreciaciones que permitirían concretar los objetivos que se presentaron en esta investigación.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 31, se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) para el Sector Retail de Equipos Electrónicos del Perú. El PEI resume los aspectos más importantes del planeamiento trazado; ayuda a visualizar y permite controlar el proceso estratégico, facilita la ejecución de reajustes y permite un panorama integral de todo el proceso (D'Alessio, 2015).

10.2 Conclusiones

1. El crecimiento económico que experimenta el Perú es un determinante sobre el consumo *per cápita* de la población, que busca la satisfacción de las necesidades de las personas. De la forma cómo se comporte la economía, se determinará la expansión del sector retail de equipos electrónicos. Sobre esto, el poder adquisitivo de la clase media será determinante.
2. El Perú se encuentra en una excelente situación para llevar adelante los planes que permitan la expansión del consumo. La política macroeconómica del país ha sido desarrollada considerando buenas bases para las próximas décadas.
3. Para alcanzar una ventaja competitiva como potencial competidor en el sector retail de equipos electrónicos, se debe tomar en consideración la infraestructura y fomentar la innovación y la fuerza de trabajo, con productos de valor añadido, donde las alianzas entre el gobierno y la industria privada generen sinergia para lograr los objetivos.

Tabla 31

Plan Estratégico Integral del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

		Visión									Valores		
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	Principios cardinales		
		Para el año 2025, el sector retail de equipos electrónicos en el Perú será reconocido en el mercado latinoamericano por presentar una gran diversidad de productos innovadores de calidad y accesibles para todos los segmentos de la población, mejorando el nivel de satisfacción del consumidor al atender sus preferencias y necesidades. El sector se constituirá en uno de los principales pilares en el bienestar de la población y desarrollo económico y social del país, sustentando su crecimiento en valores, fundamentos éticos y la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.									1. Pasión por el cliente: Buscando su constante satisfacción, mejorando su calidad de vida mediante innovación y conocimiento de sus necesidades.		
Misión	Intereses Organizacionales												
	1	Incrementar el bienestar del consumidor final	Incrementar la atracción de los equipos electrónicos más frecuentes en los hogares de 81.38% en 2014 a 95% para el 2025.	Incrementar la producción nacional de equipos electrónicos de 21.8% a 35% para el 2025.	Incrementar la participación de la categoría de equipos electrónicos dentro del retail de 5.6% en el 2015 a 6.1% en el 2025.	Reducir la contaminación ambiental, incrementando el porcentaje de reaprovechamiento y manejo adecuado de los RAEE (residuos de artefactos eléctricos y electrónicos), de 37,000 en el 2015 a 200,000 en el 2025 a nivel nacional.	Incrementar las ventas en el canal <i>online</i> del retail de equipos electrónicos 9.1% en el 2015 a 18% en el 2025.	Incrementar la ROAE de 9.6% en el 2015 a 15% para el 2025.	Incrementar el valor monetario de las ventas de S/ 5,738.80 millones en 2015, a un valor de S/ 11,500 millones en el 2025.	Incrementar los puntos de venta en la industria del retail de equipos electrónicos a nivel nacional de 2,063 en el 2015, a 2,700 en el 2025.	Elevar a 95% el índice de satisfacción del cliente para el 2025 desde un valor promedio de satisfacción de 61.2% en el 2015.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	2. Compromiso con la verdad: Transparencia en todos los procesos estando en contra de las ambigüedades y manipulaciones, buscando con determinación la calidad y reconociendo las imperfecciones. 3. Cuidado del entorno: Conciencia por la responsabilidad social y ambiental, asegurando que todas las actividades cuiden las relaciones sociales y la biodiversidad del planeta. 4. Actitud Innovadora: Estar a la vanguardia, buscando mejorar todos los procesos desde la adquisición de productos hasta la posventa.
	2	Acceso a las últimas innovaciones del mercado global											
	3	Lograr el crecimiento del sector retail de equipos electrónicos elevando la calidad y con máxima rentabilidad.											
	4	Reinventar la experiencia de compra de los consumidores											
	5	Alcanzar una mayor penetración en las ventas a través del <i>e-commerce</i> e Internet											
	6	Brindar mejor y mayor posibilidades de entrega de productos al consumidor											
	7	Promover el cuidado y respeto del medio ambiente, a través del manejo responsable y disposición final de aparatos electrónicos en desuso.											
	8	Vender productos de calidad y última tecnología.											
	9	Elevar el nivel de competitividad de la industria											
		Estrategias											
	E1	Generar más ventas a través del <i>e-commerce</i> con promociones especiales para la plataforma.	X	X	X			X	X	X	X		Políticas P1: Mejorar la gestión de recursos humanos, cumpliendo la legislación laboral. P2: Atraer al mejor talento al sector. P3: Capacitar permanentemente al equipo humano. P4: Mantener un clima laboral satisfactorio y atractivo para dotar de calidad de vida al equipo de trabajo. P5: Asegurar la calidad del producto. P6: Mantener los puntos de venta impecables y atractivos a los grupos de interés. P7: Medir y optimizar la satisfacción del cliente. P8: Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos. P9: Monitorear zonas demográficas de consumo para instalar nuevos puntos de venta. P10: Inventariar diariamente los productos. P11: Fomentar la cultura innovadora en productos y procesos. P12: Incrementar el número de productos innovadores. P13: Crear mecanismos de la gestión del sector. P14: Difundir entre todas las actividades del sector un permanente equilibrio social, económico y ambiental. P15: Coordinar con el gobierno las necesidades y metas del sector. P16: Apoyar a los clientes en el tratamiento de productos en desuso. P17: Coordinar, con entidades educativas, el uso eficiente de productos. P18: Influir en el gobierno para crear mejores condiciones para el sector. P19: Optimizar la estructura de costos y gastos para asegurar precios competitivos. P20: Fomentar alternativas atractivas de crédito y financiación. P21: Impulsar la inversión nacional en el sector.
	E2	Incrementar la penetración del sector a nivel nacional.	X	X	X				X	X	X		
E3	Mejorar la atención posventa para la industria.	X		X	X				X	X			
E4	Posicionar al sector retail de equipos electrónicos como socialmente responsable, mediante acciones y programas de sostenibilidad enfocada en el cuidado del medio ambiente.				X			X	X	X			
E5	Incrementar y fortalecer la innovación tecnológica del sector.					X	X			X			
E6	Incrementar la promoción de entrega de tarjetas de crédito de casa comercial a clientes de calificación favorable e incentivar el gasto en los integrantes del retail en equipos electrónicos.	X	X	X			X	X	X	X			
E7	Reducir los niveles de inseguridad en los establecimientos de retail de equipos electrónicos.	X						X	X	X			
E8	Fomentar la sustitución de equipos electrónicos en condición de garantía.	X	X	X			X	X	X	X			
E9	Adquirir productos de acuerdo a las necesidades de la demanda a través del pronóstico y la estacionalidad.	X	X	X			X	X	X	X			
E10	Integrar verticalmente a los centros de formación técnica industrial y tecnológica para la difusión de los equipos electrónicos.	X		X			X	X		X			
E11	Incentivar el uso de las tarjetas de crédito mediante una política crediticia innovadora.		X			X		X	X	X			
E12	Reducir los niveles de residuos de aparatos electrónicos (RAEE) mediante campañas educativas para su disposición final.				X		X	X		X			
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	OCP7.1	OCP8.1	OCP9.1	Tablero de Control	Código de ética	
1. Perspectiva financiera	Implementar programas promocionales innovadores de forma mensual midiendo el impacto a través de indicadores share of voice y share of investment del sector anualmente.	Impartir e intensificar programas de capacitación en la producción de equipos electrónicos los primeros cinco años.	Aumentar la atención e información al cliente en tres años a nivel nacional.	Crear campañas agresivas de concientización al consumidor final los primeros dos años.	Mejorar las plataformas web haciéndolas más dinámicas y digeribles en dos años.	Mejorar la rotación de inventarios con plataformas B2B que analicen cada SKU de forma mensual.	Aprobar e implementar de forma anual un plan de marketing colegiado.	Instalar nuevos puntos de ventas anualmente y a nivel nacional.	Establecer campañas de atracción y fidelización mensual.		1. Perspectiva financiera	1 Se deben atender a los clientes ofreciéndoles un trato honesto y equitativo en todas las transacciones, proporcionando productos y servicios de calidad. 2 No se deberán hacer comparaciones falsas entre productos o servicios equivalentes ofrecidos entre competidores a fin de beneficiar a alguno.	
2. Perspectiva del cliente										2. Perspectiva del cliente	3 Se debe incentivar la competencia cumpliendo con todas las leyes y reglamentos sobre competencia justa, existentes en el país. 4 No se participará en acuerdo alguno que vaya en contra del libre juego de la oferta y la demanda.		
3. Perspectiva de Procesos										3. Perspectiva de procesos	5 Se evitará hacer comentarios o declaraciones sobre los diferentes competidores, si es que se tuvieren que hacer, se realizarán con imparcialidad y objetividad. 6 No se buscará bajo ninguna circunstancia obtener secretos comerciales o cualquier otra información confidencial de algún competidor.		
4. Aprendizaje de la organización										4. Aprendizajes de la organización	7 Se exigirá y ofrecerá a todos los proveedores de bienes o servicio un trato equitativo y honesto en cada transacción. 8 Se asegurará que la selección de los proveedores sea imparcial, basada en criterios de calidad, rentabilidad, experiencia y servicio. 9 No se divulgará bajo ninguna circunstancia, con un proveedor las debilidades o problemas vistos en otro proveedor. 10 Se considerará como una conducta antiética o ilícita el solicitar o recibir algún tipo de regalo o incentivo por parte de los proveedores para conseguir su selección. 11 Se deberá certificar las buenas prácticas en materia de derechos humanos, medio ambiente, ética y valores de los proveedores a través de procesos de homologación. 12 Se respetará a las autoridades, ofreciendo un trato amable y buscando una atmósfera de honestidad y confianza que facilite las discusiones y el establecimiento de acuerdos. 13 Se atenderá cualquier requerimiento u observación de las autoridades, colaborando con cortesía en el cumplimiento de su misión. 14 Se practicará en todas las actividades, el cumplimiento de las normas de anticorrupción y soborno implantadas en el país. 15 Se reconoce el compromiso social a la protección y conservación del medio ambiente considerándolo como una responsabilidad compartida por todos. 16 Se alentará el desarrollo de las tecnologías que cuiden del medio ambiente en todas las operaciones. 17 Se buscará participar en asuntos comunitarios y públicos con impacto nacional. 18 Se tomarán las acciones pertinentes para asegurar que se cumplan con las normas de seguridad y salud en el trabajo como: Brindar lugares de trabajo seguros y saludables, proporcionar y mantener un adecuado ambiente de trabajo y acrecentar entre el personal consciencia sobre la seguridad laboral.		
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2	OCP7.2	OCP8.2	OCP9.2			
	Fortalecer el marketing relacional de forma anual medido a través del incremento de ingresos a las plataformas tecnológicas.	Fomentar la inversión del sector privado en tecnología de punta para mejorar los productos durante los primeros dos años.	Consolidar el marketing del sector en cinco años.	Fomentar alianzas bianuales entre el sector público y privado.	Generar mayor impacto en el cliente de forma mensual.	Aumentar el margen de rentabilidad anual del sector.	Potenciar el uso mensual de tarjetas de crédito.	Ampliar la cobertura del sector en cinco años.	Crear e implementar un plan operativo anual integral.				
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3	OCP7.3	OCP8.3	OCP9.3			
	Introducir canales de educación sobre las ventajas del uso de equipos electrónicos de forma trimestral.	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos de fabricación nacional en 5 años.	Lanzar campañas promocionales relacionadas a eventos importantes en el año.	Establecer campañas promocionales trimestrales a todos los segmentos del mercado	Intensificar la compra on line mensualmente y en fechas conmemorativas.	Mejorar acuerdos comerciales anuales entre el retail y los proveedores.	Implementar programas de capacitación y motivación trimestral orientados al recurso interno del retail	Evaluar la apertura de puntos de venta en zonas con potencial turístico para los dos primeros años.	Optimizar anualmente la gestión de la cadena de suministro y logística de salida de cada punto de venta				

Recursos / Estructura organizacional / Planes operacionales

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 663-667), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4. El sector retail de equipos electrónicos del Perú presenta una posición competitiva favorable con postura agresiva. Esta situación le permite aprovechar la oportunidad de expansión económica que la clase media peruana viene impulsando en el retail para favorecer al sector. Para ello es preciso implementar las estrategias referidas al incentivo de ventas a través de líneas de crédito, capacitación, atención al cliente, nuevos puntos de ventas, productos innovadores y coordinación con las entidades estatales.
5. La visión, misión, valores, objetivos de largo plazo y las 12 estrategias seleccionadas, en conjunción con los objetivos de corto plazo y las políticas del sector, acompañadas de su correcta implementación, permitirán al sector retail de equipos electrónicos del Perú alcanzar su visión de cara al año 2025. La gestión del cambio demanda un esfuerzo amplio de los recursos humanos; en especial, el liderazgo transformacional que deben demostrar los líderes del sector.
6. El plan estratégico que se ha diseñado servirá como hoja de ruta para el sector retail de equipos electrónicos para que pueda alcanzar sus objetivos de corto plazo, con la finalidad de convertir al sector en altamente competitivo y servir a futuro como *benchmark* para otros países. A su vez, los objetivos de largo plazo permitirán incrementar los ingresos monetarios, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Por otro lado, la cultura organizacional del sector, que busca la innovación, está motivada al cambio permanente y además, impulsa acciones de responsabilidad social bajo un marco de ética y valores que permitan la sostenibilidad del sector.
7. En la evaluación interna del sector, se observan debilidades referidas a la inexistencia de clústeres robustos que puedan dinamizarlo, otorgarle competitividad y presentar un bloque exportador en beneficio de la balanza comercial peruana. Se precisa la decisión firme del gobierno peruano y de sus instituciones gubernamentales para

convertirse en facilitadores y catalizadores de las estructuras económicas del país. Las estrategias seleccionadas motivan la inversión en el sector retail de equipos electrónicos en coordinación con el Estado y sus ministerios.

8. En el quinquenio 2010-2015, el volumen de ventas del sector retail de equipos electrónicos no ha dejado de incrementarse. Este incremento se ha realizado de forma sostenida y de manera lineal. Asimismo, este factor, aunado al análisis del retail peruano, permite fijar las bases para un crecimiento futuro sostenido, el cual debe ser soportado por la voluntad de los gobernantes del país, al mantener un horizonte de democracia continua que busca un estado de bienestar. Sobre estos supuestos, las estrategias seleccionadas permitirán el desarrollo tecnológico y económico del sector para el año 2025.

10.3 Recomendaciones

1. Se recomienda realizar la implementación y ejecución del plan presentado. De la misma manera, se sugiere utilizar el planeamiento estratégico como una herramienta básica para gestionar el desarrollo del sector retail de equipos electrónicos en el Perú en los futuros años.
2. Evaluar de forma constante el plan estratégico, a fin de realizar las acciones correctivas que se necesiten en caso de desviarse de la visión establecida para el sector.
3. Realizar alianzas estratégicas con instituciones tecnológicas para promover la formación de personal capacitado en tecnología e investigación.
4. Capacitar a los productores nacionales en procesos de avanzada, acorde con las últimas tendencias tecnológicas y certificaciones de calidad.
5. Promover la producción sostenible y el desecho responsable, que apoye la disminución de contaminación ambiental por parte de los residuos de artefactos

eléctricos y electrónicos (RAEE), asegurando su recojo selectivo y la correcta gestión ambiental.

6. Se recomienda apoyar el crecimiento del sector mediante la expansión, a través del desarrollo de nuevos canales como el digital, y mediante el ingreso de productos con precios asequibles que permitan que este sector se expanda en los NSE C y D, pero asegurando que estos productos cumplan con las normas que aseguren su calidad.
7. Es necesario que las innovaciones que se hacen presentes en los países asiáticos principalmente se hagan presentes en el Perú de forma competitiva. La ayuda de los gremios, junto con el Estado, son los responsables de llevar esto adelante. Además, debe venir soportado por equipos administrativos e informativos que permitan no solo la optimización de inventarios, sino una mejor propuesta al consumidor final.

10.4 Futuro del Sector Retail de Equipos Electrónicos en el Perú

El futuro del sector retail de equipos electrónicos en el Perú presenta una serie de aristas sobre las cuales es necesario comentar. El consumo *per cápita* es un gran determinante sobre el comportamiento del retail en general. Es necesario que las políticas macroeconómicas que ya han venido mostrando buenos resultados en los últimos años se mantengan.

Además, el desarrollo de los sectores estratégicos del Perú debe continuar, de forma que los factores como el retail se vean beneficiados de estos sectores, brindando las oportunidades necesarias, así como la competencia, que será potenciador para lograr precios accesibles para todos los sectores donde interviene el retail de electrónicos.

El Perú cuenta con las condiciones en infraestructura y recursos para convertirse en un país destacado frente a los países de la región. Esto tiene una significancia que va más allá del desarrollo de la industria. El impacto también será directo sobre la recaudación fiscal,

nuevos puestos de trabajo y la generación de modernas industrias o sectores anexas y complementarios. Esto, en definitiva, se traducirá en bienestar para la sociedad.

El uso de las aplicaciones tecnológicas a través del internet está cada vez al alcance del consumidor haciendo del uso de los *smartphones*, una herramienta que apoya a desarrollar más compras, las nuevas generaciones de compradores están familiarizados con la compra electrónica con lo cual se pueda generar más ventas a través de *e-commerce* brindando promociones especiales para la plataforma virtual.

De la mano del crecimiento del Sector Retail de Equipos Electrónicos, se debe impulsar políticas que apoyen el tratamiento de los residuos electrónicos en colaboración con las instituciones gubernamentales del país. Además, trabajar de forma cercana con la empresa privada, la cual, a través de su infraestructura logrará una correcta gestión y reciclado de estos residuos.

Para finalizar, el consumidor será el gran beneficiario de las inversiones y el desarrollo que se logre en el futuro. El trabajo complementario de la industria privada y el Estado es el camino para que los objetivos de crecimiento se consoliden.

Referencias

A

Acuerdo Nacional. (2014, abril). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*.

Lima, Perú: Autor.

Acuerdos Comerciales del Perú. (2011). *Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93

Agencia Xinhua. (2015, 22 de junio). Empresas en Latinoamérica tienen problemas para

encontrar empleados capacitados. *AméricaEconomía.com*. Recuperado de

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/empresas-en-latinoamerica-tienen-problemas-para-encontrar-empleados-capacitados>

América Economía. (2014, 08 de abril). Conozca las marcas más valiosas del retail en

América. *AméricaEconomía.com*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/conozca-las-marcas-mas-valiosas-del-retail-en-america-latina>

Andina. (2014a, 13 de abril). Entérese del boom del retail en el Perú. *América Economía*.

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/enterese-del-boom-del-retail-en-el-peru>

Andina. (2014b, 15 de julio). Perú: PIB de mayo se expandió 1,84% impulsado por la mayor

demanda interna. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-pib-de-mayo-se-expandio-184-impulsado-por-la-mayor-demanda-interna>

Arellano Marketing. (2014). *Especialistas al detalle*. Recuperado de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/especialistas-al-detalle/>

Arequipeño, A., & Jiménez, J. (1994). Las relaciones del Perú y los Estados Unidos: ¿Hacia un nuevo enfoque? *Pensamiento Constitucional*, 1(1), 93-124.

Asociación Nacional de Anunciantes. (2016, 01 de junio). *Índice de satisfacción del consumidor peruano*. Recuperado de <http://www.andaperu.pe/isco-indice-de-satisfaccion-del-consumidor-peruano-2016/>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

B

Ben-Shabat, H., Moriarty, M., Kassack, J., & Torres, J. (2015). *The 2015 global retail development index. Global retail expansion: An unstoppable force*. Chicago, IL: A.T. Kearney.

Ballinas, L., Contreras, M., Hinojosa, L., & Pittman, F. (2015). *Calidad en el sector empresas comercializadoras de equipos electrónicos y electrodomésticos en Lima Metropolitana* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Banco Central de Reserva del Perú. (2015, setiembre) *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima, Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Cuadros estadísticos 2013-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/2016/cuadros-estadisticos-10-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016b, 11 de marzo). Resumen informativo semanal N° 10. *Nota Semanal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-10-2016.pdf>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Perú fortalece su programa de ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/mapamericas/peru/peru-fortalece-su-programa-de-ciencia-y-tecnologia,7820.html>
- Banco Mundial. (2015, 22 de setiembre). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCR destaca mayor poder adquisitivo de peruanos. (2014, 14 de julio). *Diario Uno*. Recuperado de <http://diariouno.pe/2014/07/14/bcr-destaca-mayor-poder-adquisitivo-de-peruanos/>
- BCR sube la tasa de interés de referencia a 4.25%. (2016, 11 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-sube-tasa-interes-referencia-425-noticia-1878226>
- Bernaola, J. (2016, 23 de marzo). Tendencias en retail: La omnicanalidad. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/183724-tendencias-en-retail-la-omnicanalidad/>
- Blanco, E. (2016, 18 de febrero). El e-commerce en Argentina creció 70.8% en 2015. *Portinos*. Recuperado de <https://portinos.com/30044/el-e-commerce-en-argentina-crecio-708-en-2015>
- BMI Research. (2016, febrero). *Economic analysis - Stimulus measures will lead to modest deficits - MAR 2016*. Recuperado de <http://www.latinamericamonitor.com/economic-analysis-stimulus-measures-will-lead-modest-deficits-mar-2016>
- Borg, B. (2005). *Los mercados electrónicos en la industria electrónica*. Madrid, España: eMarket services.

C

- Calderón, E. (2014, 28 de agosto). Erca Consulting: Asesoría de importación y exportación [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xQKcne7MGf4>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2016). *Observatorio de compra on line. Colombia 2016*. Recuperado de <http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Infograf%C3%ADa%20.pdf>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2016). *Tendencias del retail en Chile*. Recuperado de http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF
- Cancino, H. (2015, 09 de abril). Revise los países que más compran y lideran el e-commerce en A. Latina. *AE Tecno*. Recuperado de <http://tecno.americaeconomia.com/articulos/revise-los-paises-que-mas-compran-y-lideran-el-e-commerce-en-latina>
- Carrillo, J., & Zárate, R. (2002, octubre). Proveedores en la industria electrónica en Baja California. En *Retos y perspectivas en la maquiladora mexicana: Entornos locales y procesos globales* (pp. 1-26). Seminario Internacional Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.
- Central Intelligence Agency. (2016). South America: Peru. En *The world factbook 2016*. Washington, DC: Autor.
- Clúster Económico. (2008, 06 de diciembre). ¿Qué es un clúster económico? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016, 09 de marzo). Gobierno aprueba Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>

Consumer Electronics Association. (2015). New tech to drive CE industry growth in 2015, projects CEA's midyear sales and forecasts report. *Business Wire*. Recuperado de <http://www.businesswire.com/news/home/20150715006129/en/Tech-Drive-CE-Industry-Growth-2015-Projects>

Corporación FONAFE . (2014). *Plan estratégico de gobierno electrónico 2014-2014*. Lima, Perú. Autor.

Countrymeters. (2016). *Población del Perú*. Recuperado de <http://countrymeters.info/es/Peru>

D

D'Alessio, F. A. (2010). *Lineamientos para una estrategia nacional*. Lima, Perú:

CENTRUM Católica.

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

D'Alessio, F. A., Arellano, R., Indacochea, A., & Rothschild, R. (2004). *La gerencia en el Perú en el siglo XXI: Presente y futuro de la dirección empresarial*. Lima, Perú:

CENTRUM Católica.

Decreto Legislativo N° 1034. Aprueban la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas. Presidencia de la República del Perú (2008).

Decreto Legislativo N° 1044. Aprueban la Ley de Represión de Competencia Desleal. Presidencia de la República del Perú (2008).

Decreto Supremo N° 046-2013-PCM. Estrategia Anticorrupción del Poder Ejecutivo. Presidencia de la República del Perú (2013).

<https://dl.dropboxusercontent.com/u/75494737/Decreto%20Supremo%20046-2013-PCM%2023-04-2013.pdf>

Deloitte. (2015). *Global powers of retailing 2016. Navigating the new digital divide.*

Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>

E

El 15% de peruanos compran online y el 85% en canal tradicional. (2012, 12 de abril).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/04/12/empresas/15-peruanos-compra-online-y-85-canal-tradicional-2000166>

El 58% de compradores del Cyber Monday realizaron pagos mediante transacciones virtuales

(2015, 09 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/58-compradores-cyber-monday-realizaron-pagos-mediante-transacciones-virtuales-2150685>

El Balanced Scorecard (BSC) – El Tablero de Comando (s.f.). *Estrategias gerenciales*.

Recuperado de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>

El Perú ocupa puesto 34 de 60 en ranking de mejores países (2016, 22 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/peru-ocupa-puesto-34-60-ranking-mejores-paises-noticia-1873195>

Empleo formal en Perú crecerá 2.8% en el 2015, prevé Scotiabank. (2014, 3 de noviembre).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-peru-crecera-28-2015-preve-scotiabank-2112802>

Equilibrium Calificadora de Riesgo. (2015, julio). *Análisis del sector retail: Supermercados,*

tiendas por departamento y mejoramiento de hogar. Recuperado de

<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Ercaconsulting. (2016). *Productos importados de China a Perú* (Curso de consultoría on line). Recuperado de <http://www.comoimportardechina.pe/curso-consultoria.php?id=281>

Euromonitor Internacional. (2015). *Consumer electronics: Growth trends and analysis*. Recuperado de <http://euromonitor.typepad.com/files/consumer-electronics-global-overview-growth-trends-and-analysis.pdf>

Euromonitor Internacional (2016a). *Electronics and appliance specialist retailers in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/electronics-and-appliance-specialist-retailers-in-peru/report>

Euromonitor Internacional (2016c). *Internet retailing in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-peru/report>

Euromonitor Internacional (2016d). *Passport. Retailing in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/retailing-in-peru/report>

F

Fajardo, A. (2013, 26 de mayo). Estrategias competitivas de Michael Porter. *SlideShare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/ophiuqusamfm/estrategias-competitivas-de-michael-porter>

Falcón, D. (2015, 01 de marzo). Comercio electrónico en el Perú: Retails [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2015/03/comercio-electronico-en-el-peru-retails.html>

Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perspectivas económicas: Las Américas ajustando bajo presión*. Washington, DC: Autor.

Foreing and Commonwealth Office. (2015, 06 de agosto). *Overseas business risk – Peru*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-peru--2/overseas-business-risk-peru>

G

Gálvez, V. (2016, 29 de febrero). ¿La demanda del cobre local ha llegado a su límite? *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-cobre-ha-llegado-su-limite-informe-noticia-1882334>

Guerrero, D. (2012, enero-diciembre). Factores claves de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, (30), 189-205.

H

Ham, L. (2006). *La importancia de la industria electrónica en Jalisco*. Jalisco, México: Universidad Autónoma de Guadalajara.

I

Index Mundi. (2012). *Comparación de países: Presupuesto militar - Porcentaje del PIB*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=132&l=es>

INEI: PBI creció 3,01% en octubre impulsado por mayor consumo. (2015, 15 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-pbi-crecio-301-octubre-impulsado-mayor-consumo-noticia-1863883>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2000). Características geográficas del Perú. *En Perú: Estadísticas del medio ambiente 2000* (Capítulo. I). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*. Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda. Primeros resultados. Lima, Perú: Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme. De todas las actividades económicas* (Revisión 4). Lima, Perú: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

<http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/la-actitud-de-los-shoppers-peruanos-durante-el-2015/>

López, J. (2004, octubre). *Ecuador-Perú: Antagonismo, negociación e intereses nacionales* (Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, Ecuador). Recuperado de https://www.flacso.edu.ec/docs/ecuador_peru.pdf

Lezama, C. (2015, 26 de enero). Perú y Chile profundizaron lazos de amistad tras ejecución del fallo de La Haya. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-y-chile-profundizaron-lazos-amistad-tras-ejecucion-del-fallo-de-haya-540846.aspx>

M

Match, T. (2016, 01 de noviembre). Copper production by country. *Investing News*. Recuperado de <http://investingnews.com/daily/resource-investing/base-metals-investing/copper-investing/2013-top-10-copper-producing-countries/>

MEF: Economía peruana cerrará el año con crecimiento de 3.3% en el cuarto trimestre (2015, 28 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-economia-peruana-cerrara-ano-crecimiento-33-cuatro-trimestre-2151698>

Ministerio de Cultura. (2012). *Lineamientos de Política Cultural 2013-2016* (Versión preliminar). Lima, Perú: Lucent Perú.

Ministerio de Defensa. (2005). Perú en el Mundo. En *Libro blanco de la defensa nacional* (Capítulo II, pp. 45-56). Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Defensa. (2011). *Estructura MINDEF*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/organigrama_2011.pdf

Ministerio de Defensa. (2016a). *Participación del Perú en los sistemas de seguridad continental y regional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/menu/proyeccion/seg_cont_reg.pdf

Ministerio de Defensa. (2016b). *Reseña histórica: Finalidad*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015a). Objetivos estratégicos generales. En *Plan*

Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021 (pp. 26-42). Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015b). *Política exterior peruana*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>

Ministerio del Ambiente. (2012, 08 de agosto). Perú cumple con la meta del plan nacional de

acción ambiental al 2021 al contar con reglamento nacional para la gestión y manejo

de aparatos eléctricos y electrónicos en el Perú. *Noticias MINAM*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/peru-cumple-con-meta-del-plan-nacional-de-accion-ambiental-al-2021-al-contar-con-reglamento-nacional-para-la-gestion-y-manejo-de-residuos-de-aparatos-electricos-y-electronico-en-el-peru/>

O

Organization for Economic Co-operation and Development. (2016). *Countries: Perú*.

Recuperado de <http://www.oecd.org/countries/peru/>

Organización Mundial del Comercio. (2016, 07 de abril). El crecimiento del comercio seguirá

siendo moderado en 2016, ante la incertidumbre que pesa sobre la demanda mundial.

Comunicado de Prensa OMC 768. Recuperado de

https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm

Oyanedel, J. P. (2013, 04 de junio). Siete aplicaciones revolucionarias del grafeno para la

tecnología moderna. *Fayerwayer*. Recuperado de

<https://www.fayerwayer.com/2013/06/siete-aplicaciones-revolucionarias-del-grafeno-para-la-tecnologia-moderna/>

Oyarzún, F. (2017, 08 de febrero). Chile lidera ranking de competitividad de talento en Latinoamérica. *Pulso*. Recuperado de <http://www.pulso.cl/economia-dinero/chile-lidera-ranking-de-competitividad-del-talento-en-latinoamerica/#>

P

Pérez, E. A. (2016, 12 de julio). Análisis: ¿Cómo ha evolucionado el retail en Colombia? *Publicidad & Mercado*. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/destacados/como-ha-evolucionado-el-retail-colombia>

Pérez, L. (2016, 12 de julio). Colombia el segundo país más atractivo para invertir en retail en Latinoamérica. *El Herald*. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-segundo-pais-mas-atractivo-para-invertir-en-retail-en-america-latina-271474>

Perú genera 37,000 toneladas de residuos electrónicos cada año. (2016, 12 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/peru-genera-37000-toneladas-residuos-electronicos-cada-ano-noticia-1855576>

Perú ocupa sexto lugar en inversiones en tecnología de información en LTAM. (2014, 11 de junio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/peru-ocupa-sexto-lugar-en-inversiones-en-tecnologia-de-informacion-en-ltam-noticia-699414>

Perú cayó cuatro puestos en ranking de competitividad mundial. (2015, 29 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-retrocede-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundialwef-noticia-1844686>

Perú retrocedió cuatro posiciones en ranking global de competitividad del WEF. (2015, 29 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-cuatro-posiciones-ranking-global-competitividad-wef-2144151>

Perú se encuentra entre los países más informales del mundo. (2015, 27 de enero). *Universia*. Recuperado de

<http://noticias.universia.edu.pe/empleo/noticia/2015/01/27/1118905/peru-encuentra-paises-informales-mundo.html>

Perú tendría que crecer a 6% anual para llegar en 12 años al PBI per cápita de un país rico.

(2015, 03 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-necesita-crecer-6-anual-tener-pbi-per-capita-pais-rico-12-anos-2150240>

Piaggio, G. (2015, 01 de octubre). IP protection in Peru. *World IP Review*. Recuperado de <http://www.worldipreview.com/contributed-article/ip-protection-in-peru>

Porter, M. E. (1998). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.

PricewaterhouseCoopers & TNS Retail Forward. (2007). *Retailing 2015: New frontiers*. Recuperado de <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/retailing2015.pdf>

Pro México. (2013). *Industria de electrodomésticos 2013*. Mexico D.F, México: Autor.

Q

¿Qué ganarían Chile y Perú con un Tratado de Libre Comercio? (2006, 26 de junio).

Adnmundo.com. Recuperado de

http://www.adnmundo.com/contenidos/economia/chile_peru_tlc_ce_260606.html

R

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México D. F., México: Pearson.

Román, I. (2014, mayo). *El aporte de los operadores móviles en la reducción de la basura electrónica – Estudio de casos*. Buenos Aires, Argentina: GSMA.

Roncagliolo, R. (2004, 25 de noviembre). *Informe de seguimiento de las Políticas de Acuerdo Nacional 2004*. Lima, Perú: Acuerdo Nacional.

S

Saga Falabella, una empresa que apuesta por la formación profesional de sus colaboradores. (2015, 26 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/saga-falabella-empresa-que-apuesta-formacion-profesional-sus-colaboradores-2151608>

Salas, B. (2015, 28 de setiembre). El shopper peruano compra alrededor de 300 veces al año en más de siete canales de retail. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/shopper-peruano-compra-alrededor-300-veces-al-ano-mas-siete-canales-retail-2143994>

Samsung: Venta de televisores se recupera y peruanos invierten S/. 1,350 en promedio (2015, 12 de noviembre). *Gestión*, p. 22.

Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Se desaceleran las ventas de las tiendas por departamento y crecieron menos de 1% en primer semestre. (2015, 15 de septiembre). *Gestión*, p.12.

Sifuentes, L. (2006). *Multiculturalidad, identidad y globalización* (Programa de Actualización - Titulación 2006). Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

Superintendencia Nacional Tributaria. (s.f.). *Tabla Anexa N° 1: CIU* (Clasificación industrial internacional uniforme). Recuperado de

http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&id=1727:tablas-anexas&Itemid=383

T

Tello, P., Arguedas, C., & Ugarte, M. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Lima, Perú: IDEA Internacional.

TheGlobalEconomy.com (2016). *Peru: Political stability*. Recuperado de

http://www.theglobaleconomy.com/Peru/wb_political_stability/

Trading Economics. (2016a). *Peru average monthly wages*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/wages>

Trading Economics. (2016b). *Peru GDP Growth Rate*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-growth>

Trading Economics. (2016c). *Peru GDP per capita*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-per-capita>

Trading Economics. (2016d). *Peru inflation rate*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>

Trading Economics. (2016e). *Peru interest rate 2000-2017*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/interest-rate>

Trading Economics. (2016f). *Peru interest rate. Forecast 2016-2020*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/interest-rate/forecast>

Trading Economics. (2016g). *Peru population*. Recuperado de

<http://www.tradingeconomics.com/peru/population>

Transparency International. (2016). *Índice de percepción de la corrupción 2015*. Recuperado

de <http://www.transparency.org/cpi2015>

V

Ventas de centros comerciales crecerían 12% este año por mayor confianza de consumidores (2016, 11 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ventas-centros-comerciales-crecerian-12-este-ano-mayor-confianza-consumidores-2172199>

W

Walmart ingresaría al Perú. (2013, 26 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/walmart-ingresaria-al-peru-2128250>

¿Walmart iniciaría operaciones en el Perú durante este año? (2015, 14 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/walmart-iniciaria-operaciones-peru-durante-este-ano-noticia-1784503>

Walmart y El Corte Inglés alistan arribo al Perú el 2015. (2014, 18 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/walmart-y-corte-ingles-alistan-arribo-al-peru-2015-2100592>

World Economic Forum. (2016). *Competitiveness rankings*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

World Intellectual Property Organization. (2016). *Perú. Implementing rules/regulations*. Recuperado de <http://www.wipo.int/wipolex/en/profile.jsp?code=PE>

Y

Yien Yi. (2015, 17 de abril). Retail en el Perú: tres propuestas para crecer en el 2015. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/158594-retail-en-el-peru-tres-propuestas-para-crecer-en-el-2015/>