

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Business Consulting para - GLOBAL IMPORT PERU S.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Fabiola Yolanda, Bazán Ribbeck, DNI: 10587561
María de los Ángeles, Cava Armestar, DNI: 41367336
Grace Selenia, Moscosso Flores, DNI: 46074254

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Andrés Ricardo, Flores Escudero, DNI: 44788765
Omar, Montero Goyzueta, DNI: 25831889

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874
ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Igor Leopoldo, Loza Geldres
Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi
Carlos Armando, Bazán Tejada

Surco, Diciembre 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Armando Bazán Tejada, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Business Consulting para – Global Import Perú S. A. C.** de los autores

Fabiola Yolanda, Bazán Ribbeck, DNI: 10587561

María de los Ángeles, Cava Armestar, DNI: 41367336

Grace Selenia, Moscoso Flores, DNI: 46074254


Andrés Ricardo, Flores Escudero, DNI: 44788765

Omar, Montero Goyzueta, DNI: 25831889

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 10/12/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 10 de diciembre de 2024

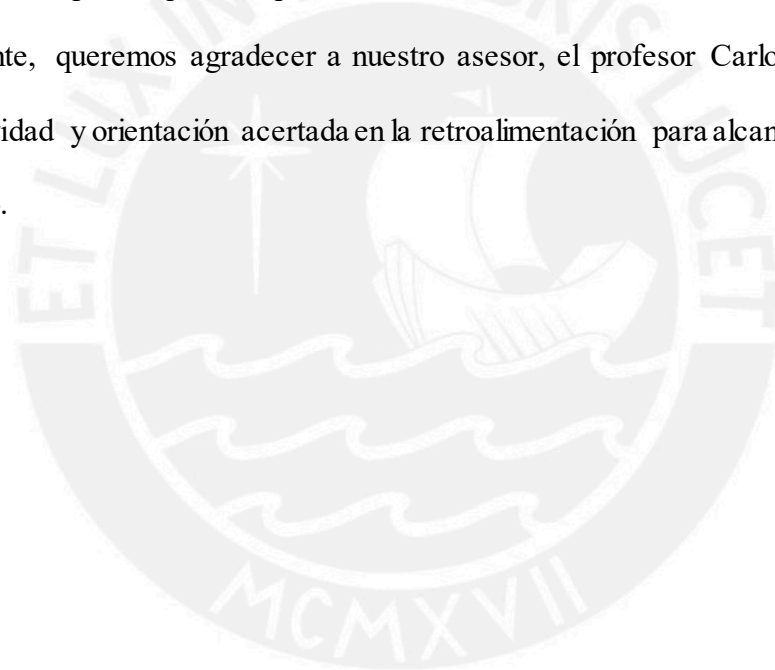
Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Bazán Tejada, Carlos Armando	
DNI: 09385874	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8121-8658	

Agradecimientos

Agradecemos a todos aquellos quienes estuvieron involucrados en el desarrollo de esta tesis de maestría, en especial a nuestras familias por su gran apoyo. Como grupo y de manera individual, ha sido una experiencia sumamente retadora a todo nivel: personal, académico y profesional.

Queremos expresar un agradecimiento especial al señor Timber Huerta, director gerente de Global Import Perú S. A. C., cuya participación ha sido fundamental. Nuestro más profundo agradecimiento por su colaboración, tiempo y buena disposición para brindarnos la información de su empresa, que hizo posible el desarrollo de esta consultoría.

Finalmente, queremos agradecer a nuestro asesor, el profesor Carlos Bazán, por sus consejos, objetividad y orientación acertada en la retroalimentación para alcanzar los resultados de este proyecto.



Dedicatorias

A nuestras familias por su valioso apoyo durante el desarrollo de esta tesis y a quienes nos apoyaron para concretar este proyecto profesional y académico.

Sin su colaboración, este proyecto no se habría concretado.

Esto es por y para ustedes.



Resumen Ejecutivo

Global Import Perú S. A.C., es una empresa que está presente desde hace dos décadas en el Perú y se desempeña en los sectores de construcción, inmobiliarias y ferreterías del Perú. Global Import Perú S. A.C. está dedicada a la importación, venta y distribución mayorista y minorista de artículos de ferretería, luminarias, equipos de seguridad eléctrica y electrónica, equipos de fontanería, entre otros productos.

Global Import Perú S. A.C. comenzó como una pequeña ferretería minorista, y ha crecido y consolidado como una de las pocas representantes comerciales en el Perú de marcas internacionales con alta demanda en los rubros ya señalados.

Hacia esa dirección apunta el presente informe de consultoría. Por ello, a través de la recopilación de información y el análisis de todos los aspectos internos y externos de la empresa, se lograron identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Además, se obtuvieron datos relevantes a través de entrevistas con el señor Timber Huerta, director gerente y fundador de Global Import Perú S.A.C., quien aportó la información requerida para elaborar este documento.

Durante la investigación, se detectó que el problema principal de la empresa es el triple incremento de los gastos operativos de ventas en un periodo de un año, debido al uso ineficiente de los recursos de la empresa. Esta situación genera complicaciones para mantener una alta rentabilidad.

Para solucionar el problema principal, se concluyó, que la empresa necesita integrar mejor sus procesos y segmentar sus líneas de negocio para poder gestionar mejor sus gastos operativos.

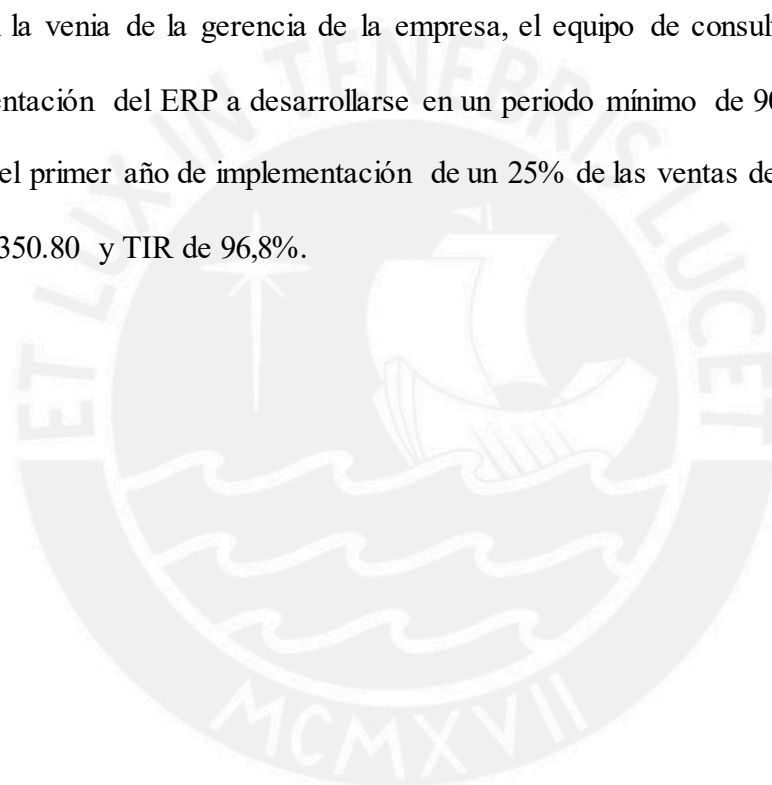
Sobre la base de este diagnóstico, se propusieron dos importantes soluciones:

1. La reestructuración del equipo comercial en grupos especializados y segmentados para cada una de las líneas de negocio y de clientes.

2. La implementación del software ERP, o Sistema de Planificación Empresarial por sus siglas en inglés, que integra en una misma plataforma los procesos de la empresa y la comercialización por líneas de negocio.

Ambas propuestas fueron presentadas al Sr. Timber Huerta, director gerente de Global Import Perú S.A.C., quien tomó la decisión de aprobar la implementación del software ERP, al ser la medida más urgente a adoptar para dar solución a su problema principal: el uso ineficiente de los recursos y la pérdida de liquidez.

Así, con la venia de la gerencia de la empresa, el equipo de consultores presentó un plan de implementación del ERP a desarrollarse en un periodo mínimo de 90 días. Estimando un resultado en el primer año de implementación de un 25% de las ventas de la empresa, cuya VAN es de 129,350.80 y TIR de 96,8%.



Abstract

Global Import Perú S.A.C., is a company that has been operating for two decades, since 2004 and it develops in the construction, real estate, and hardware sectors in Peru. Its field of action includes the import, sale, and wholesale and retail distribution of hardware items, lighting, electrical and electronic security equipment, plumbing equipment, among other products.

The company, which began as a small retail hardware store, has grown and established itself as one of the few commercial representatives in Peru for international brands with high demand in the construction, real estate, and hardware sectors.

This consulting report is aimed in that direction. Therefore, through the collection of information and analysis of all internal and external aspects of the company, opportunities, threats, weaknesses, and strengths were identified. Additionally, relevant data were obtained through interviews with Mr. Timber Huerta, managing director and founder of the company, who provided the necessary information to develop this document.

The research revealed that the main problem of the company is the triple increase in sales operating expenses over a year, due to inefficient use of company resources. This situation creates complications in maintaining high profitability.

The company would need to better integrate its processes and segment its business lines to better manage its operating expenses.

Based on this diagnosis, two important solutions were proposed:

- The restructuring of the commercial team into specialized and segmented groups for each business line and client.
- The implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) software that integrates commercial processes and customer management into a single platform.

Both proposals were presented to Mr. Timber Huerta, managing director of Global Import Perú S.A.C., who approved the initiation of the ERP software implementation as the most urgent measure to address their main problem: the inefficient use of resources and loss of liquidity. The decision to implement the ERP as the primary measure to solve the problem is based on the idea that by tracking

and defining the needs of each customer segment, better investment decisions can be made in the most profitable areas.

Thus, with the approval of the company's management, the consulting team presented a minimal ERP implementation plan to be developed over a minimum period of 90 days. Estimating a result in the first year of implementation of 25% of the company's sales with a net present value of NPV of 129,350.80 and the internal rate of return IRR of 96,8%.



Tabla de Contenidos

Portada	I
Declaración Jurada de Autenticidad	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatorias	Iv
Resumen Ejecutivo	v
Abstract	vii
Tabla de Contenidos	ix
Capítulo I. Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Misión	2
1.1.3 Visión	4
1.1.4. Productos que Importa la Empresa	4
1.2. Modelo de Negocio	5
1.2.1. Propuesta de Valor	7
1.2.2. Canales de Venta de la Empresa	7
1.2.3. Puntos de Venta	7
1.2.4. Fuerza de Ventas	7
1.2.5. Canales de Promoción	8
1.2.6. Segmentos de Clientes	8
1.2.7. Relación con los Clientes	8
1.2.8. Actividades Clave	9
1.2.9. Recursos Clave	9
1.2.10. Socios Clave	9

1.2.11. Estructura de Costos	10
1.2.12. Flujo de Ingresos	10
1.3. Análisis de la Industria o Sector	10
1.3.1. Sector Ferretero	11
1.3.2. Sector Construcción e Inmobiliario	11
1.3.3. Análisis de la Importación de Productos para los Sectores Ferretero, Inmobiliario y Construcción	12
1.3.4. Breve Análisis Económico y Proyecciones del Sector, Inmobiliario, Constructor y Ferretero	13
1.4. Análisis de Fuerzas Externas con Impacto en el Comportamiento de la Empresa	14
1.4.1. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas	14
1.4.2. Fuerzas Ecológicas y Ambientales	18
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa	19
1.5.1. Organigrama	20
1.5.2. Descripción de Funciones	21
1.5.3. Descripción de las Áreas de la Empresa	21
1.5.4. Matriz de Factores Internos de la Empresa	26
1.5.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	30
1.6. Análisis del Contexto Externo de la Empresa	32
1.6.1 Análisis de la Matriz de Oportunidades Ocasionadas por los Factores Externos	33
1.6.2. Análisis de la Matriz de Amenazas Ocasionadas por los Factores Externos	36
1.7. Conclusiones	39
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	40
2.1 Metodología de Investigación	40
2.2 Lista de Problemas	41

2.2.1 Los Gastos de Venta se Triplicaron en un Año (del 2022 al 2023)	41
2.2.2 Alta Rotación de Personal	43
2.2.3 Toma de Decisiones Centralizadas en el Dueño	44
2.3 Matriz de Priorización de Problemas	44
2.4 Problema Principal	45
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	46
3.1 Causas Identificadas	46
3.2 Matriz de Priorización Causa-Raíz	48
3.2.1 Falta de Integración de Procesos	49
3.2.2 Ausencia de Estrategias Diferenciadas por Línea de Negocio	50
3.2.3 Concentración del 80 % de Ingresos en el 4 % de la Cartera de Clientes	51
3.3 Conclusiones	52
Capítulo IV: Alternativas de Solución	54
4.1 Alternativas de Solución Identificadas	54
4.1.1. Reestructurar la Gestión y Equipo Comercial, por Líneas de Negocio y Segmentos de Clientes	55
4.1.2. Implementar un sistema ERP es decir un sistema a de Planificación de Recursos Empresariales	56
4.1.3. Desarrollar un Programa de Fidelización y Campañas de Difusión Diferenciadas para los Clientes	58
4.1.4. Desarrollar un Modelo Analítico Predictivo de Pronóstico de Demanda de Clientes del Segmento Mayorista	59
4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución	59
4.3 Solución Propuesta	60
4.4. Conclusiones	61

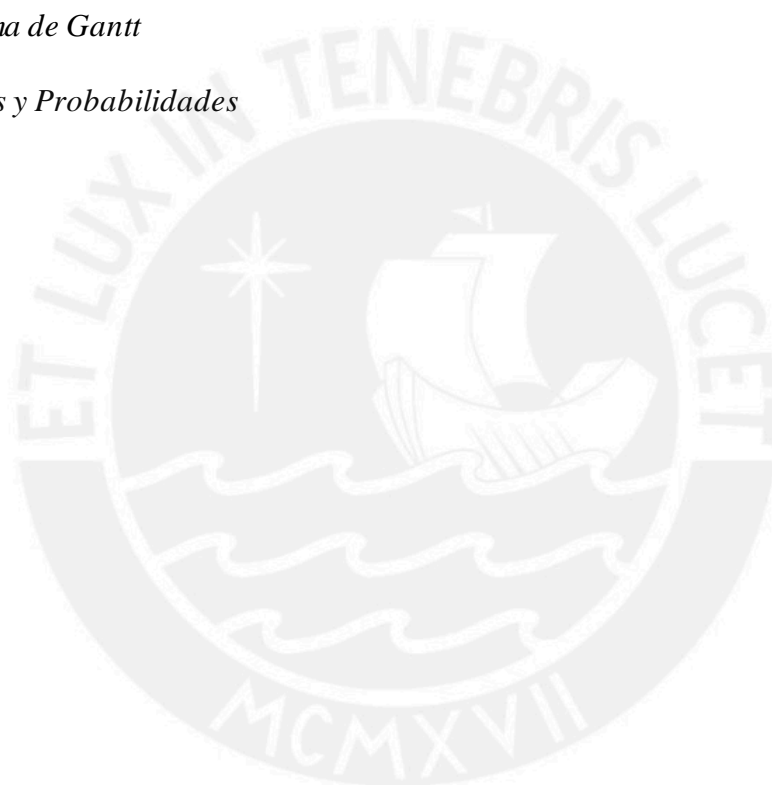
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores clave de éxito	63
5.1 Razones Clave	64
5.1.1 Identificación de Necesidades	65
5.1.2. Elección del Software Adecuado	65
5.1.3. Desarrollo de un Plan de Implementación	65
5.1.4. Configuración e Instalación del Sagecloud 50	65
5.2. Balanced Scorecard	66
5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	67
5.3.1 Planificación e Implementación del Sistema ERP Sagecloud 50	68
5.3.2 Presupuesto	69
5.4 Factores Claves de Éxito	70
5.4.1 Habilitadores	70
5.4.2 Riesgos	71
5.5 Conclusiones	72
Capítulo VI: Resultados Esperados	74
6.1 Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación	74
6.2 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación	75
6.3 Conclusiones	76
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	78
7.1 Conclusiones	78
7.2 Recomendaciones	80
Referencias	82
Apéndice A	86

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Evaluación de la Misión de Global Import Perú S.A.C</i>	3
Tabla 2 <i>Matriz de Evaluación de la Visión de Global Import Perú S.A.C</i>	5
Tabla 3 <i>Evolución de los Porcentajes Obtenidos con las Tres Fórmulas</i>	25
Tabla 4 <i>Matriz de Fortalezas Ocasionadas por los Factores Internos de la Empresa</i>	27
Tabla 5 <i>Matriz de Debilidades Ocasionadas por los Factores Internos de la Empresa</i>	28
Tabla 6 <i>Matriz de Oportunidades Ocasionadas por los Factores Externos</i>	34
Tabla 7 <i>Matriz de Amenazas Ocasionadas por los Factores Externos</i>	36
Tabla 8 <i>Matriz de Priorización de Problemas</i>	45
Tabla 9 <i>Matriz de Priorización de Causa Raíz</i>	49
Tabla 10 <i>Distribución de Ingresos por Segmento de Clientes</i>	52
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	60
Tabla 12 <i>Cuadro Comparativo de principales ERP</i>	64
Tabla 13 <i>Presupuesto para la Implementación del Programa Sagecloud 50</i>	70
Tabla 14 <i>Riesgos durante la Implementación del ERP Sagecloud 50</i>	72
Tabla 15 <i>Proyección del Valor Actual Neto (VAN) del Proyecto</i>	77

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Business Model Canvas Global Import Perú S. A. C.</i>	6
Figura 2 <i>Organigrama de Global Import Perú S. A. C.</i>	20
Figura 3 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	47
Figura 4 <i>Segmentación de Clientes de Global Import Perú S.A.C.</i>	51
Figura 5 <i>Organigrama del Equipo Comercial</i>	56
Figura 6 <i>Principales Indicadores de un Negocio</i>	67
Figura 7 <i>Diagrama de Gantt</i>	68
Figura 8 <i>Impactos y Probabilidades</i>	72



Capítulo I

Situación General de la Empresa

En este capítulo se presentará a la empresa Global Import Perú S. A. C., dedicada a la representación, distribución y venta de artículos de seguridad electrónica e infraestructura eléctrica para el sector ferretero, construcción e inmobiliario en el Perú.

Asimismo, se expondrán sus actividades, estructura, historia, modelo de negocio, clientes, procesos, así como un análisis del sector en el que se encuentra, el contexto interno y externo de la empresa, entre otros datos de valor.

Esta información permitirá cumplir con la finalidad de este Business Consulting: realizar un análisis integral del desempeño de la empresa y ofrecer a sus directivos una serie de alternativas viables de mejora o solución de sus principales problemas.

1.1 Presentación de la Empresa

Global Import Perú S. A. C. es una compañía con cerca de veinte años de funcionamiento que se dedica a la venta mayorista y minorista de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica. Es representante y distribuidor en el Perú de marcas líderes a nivel internacional como Legrand, Bticino, Opalux, Macroled, Aiphone, Napco, Bosch, entre otras.

La empresa cuenta con el RUC N.º 20509429538, y posee cuatro puntos de venta en los distritos de Surquillo (tres locales) y San Martín de Porres (un local).

Entre sus principales clientes se encuentran inmobiliarias y constructoras de Lima y provincias, así como ferreterías mayoristas y minoristas ubicadas en todo el Perú. También realiza venta minorista a personas naturales en sus locales comerciales.

1.1.1 Historia

La empresa empezó sus actividades comerciales el 13 de septiembre de 2004. Su fundador es el señor Timber Huerta Agurto, identificado con DNI 09629143, quien

actualmente tiene el cargo de director gerente. La gerenta general es la señora Evelyn Judith Magallanes Grande, identificada con DNI 41342718.

La empresa surgió como un pequeño negocio: un local en los alrededores de la avenida Tomás Marsano, en el distrito de Surquillo, zona posicionada desde hace varias décadas como un conglomerado comercial para el sector inmobiliario y construcción de Lima.

En sus primeros años se enfocó en la venta mayorista y minorista de equipos de seguridad electrónica e infraestructura eléctrica, además de materiales de ferretería.

A partir del año 2012 el negocio creció debido a la consolidación y ampliación de su cartera de clientes y su catálogo de productos. Además, se inauguraron tres nuevos puntos de venta en zonas comerciales estratégicas de los distritos de Surquillo y San Martín de Porres (cerca del Mercado de Unicachi) en Lima.

En la actualidad, Global Import Perú S. A. C. brinda los siguientes servicios: distribución de productos de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica a grandes clientes del sector y atención en tienda a clientes individuales. También cuenta con canales en línea como un sitio web y cuentas en Facebook y WhatsApp, espacios que se utilizan para la difusión de productos y contacto con los clientes.

En el 2024, la empresa cuenta con 25 trabajadores, entre personal administrativo y ejecutivos de ventas. El 60 % de ellos se encuentra en planilla, y el resto son trabajadores contratados en la modalidad de locación de servicios.

1.1.2 Misión

Global Import Perú S. A. C. tiene como misión: “Ser reconocida como la empresa líder en distribución y venta de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica por parte de nuestros clientes, proveedores, colaboradores y demás grupos de interés”.

Tomando como punto de referencia los nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la misión que propone D’Alessio (2008), se ha desarrollado una matriz de

evaluación de la misión de Global Import Perú S.A.C. para analizar el cumplimiento de estos (ver Tabla 1). La presente misión cumple con tres de los nueve criterios: foco en el cliente, los productos que gestiona, así como considerar a los stakeholders importantes para la empresa, entre ellos, sus colaboradores. No obstante, en dicha misión falta profundizar en seis principios importantes para una buena misión, los cuales se mencionan en la Tabla 1.

Tabla 1

Matriz de Evaluación de la Misión de Global Import Perú S.A.C

Aspectos	Sí	No	Detalle
1 Clientes – Consumidores	X		Si bien cumple con mencionar a los clientes y Stakeholders de interés, podría profundizar más en el detalle de clientes.
2 Productos: Bienes o Servicios	X		Si menciona los principales productos y servicios de la organización.
3 Mercados		X	No hace mención específica a sus mercados o dónde compite geográficamente la organización.
4 Tecnologías		X	No menciona si la organización se encuentra tecnológicamente actualizada.
5 Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.		X	No menciona el estado en el que se encuentra financieramente la organización.
6 Filosofía de la organización.		X	No menciona los valores o prioridades éticas de la organización.
7 Autoconcepto de la organización.		X	No menciona las características distintivas o ventajas competitivas de la organización.
8 Preocupación por la imagen pública.		X	No menciona preocupación por problemas sociales, comunitarios o ambientales.
9 Preocupación por los empleados.	X		Si hace mención a los colaboradores como Stakeholders importantes.

Se propone el siguiente ajuste a la misión de la empresa: “Nuestra misión es ser la empresa líder en distribución y venta de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica, proporcionando soluciones innovadoras y de alta calidad a los proyectos de infraestructura, inmobiliarias y ferreterías peruanas. Nos comprometemos a servir a nuestros clientes, proveedores, colaboradores y demás grupos de interés con integridad y excelencia, diferenciándonos por nuestra creatividad, tecnología innovadora y responsabilidad social. Aspiramos a generar un impacto positivo en la comunidad, fomentando el crecimiento sostenible y el desarrollo profesional de nuestro equipo.”

1.1.3 Visión

La visión de Global Import Perú S. A. C. es la siguiente: “Estamos comprometidos con la responsabilidad de representar y promover a marcas internacionales de los productos y servicios que brindamos, cumpliendo con las expectativas de nuestros proveedores y clientes”.

Tomando como punto de referencia los nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión que propone D’Alessio (2008), como parte de esta consultoría, se ha desarrollado una matriz de evaluación de la Visión de Global Import Perú S.A.C. para analizar el cumplimiento de estos en la Tabla 2.

La visión actual de Global Import Perú S.A.C. se centra en la responsabilidad de representar y promover marcas internacionales, cumpliendo con las expectativas de proveedores y clientes. Aunque esta visión es clara y específica en cuanto a su compromiso con las marcas y las expectativas de sus stakeholders, no está proyectada a la visión de futuro, ambición, sentido de urgencia, horizonte claro y específico, ni alcance geográfico, cumpliendo así solo tres de los nueve criterios de una buena visión (ver Tabla 2).

Tras lo analizado, se propone el siguiente ajuste a la visión: “Nuestra visión al 2030 es estar entre las dos primeras empresas líderes en participación de mercado en Perú de soluciones integrales de seguridad electrónica e infraestructura eléctrica, innovando continuamente e impulsados por nuestros valores de excelencia y responsabilidad social para brindar soluciones seguras, accesibles y sostenibles para todos los peruanos.”

1.1.4. Productos que Importa la Empresa

La empresa Global Import Perú S. A. C. importa los siguientes tipos de productos de ferretería, seguridad y construcción:

- Equipos de seguridad eléctrica, electrónica y electromecánica: intercomunicadores, videoportero, cámaras de circuito cerrado, cámaras de seguridad, alarmas, sensores contra incendios, etc.

Tabla 2*Matriz de Evaluación de la Visión de Global Import Perú S.A.C*

Aspectos	Sí	No	Detalle
Componentes:			
1 Propósito central y valores centrales de la organización		X	Si bien menciona el propósito de representar y promover marcas internacionales, no define el objetivo fundamental de la organización, ni los valores centrales que guían su comportamiento y decisiones.
2 La visión de futuro		X	No proyecta un horizonte claro.
Características:			
3 Simple, clara y comprensible	X		Esta descrita en un lenguaje sencillo y claro.
4 Ambiciosa, convincente y realista		X	Carece de ambición y no resulta convincente.
5 Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios		X	No menciona un horizonte específico de tiempo.
6 Proyectada a un alcance geográfico		X	No menciona un alcance geográfico.
7 Conocida por todos	X		Sí, es conocida por los colaboradores y está difundida en la organización.
8 Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia		X	Carece de sentido de urgencia.
9 Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización	X		Se centra en la responsabilidad de representar y promover marcas internacionales, cumpliendo con las expectativas de proveedores y clientes.

- Materiales de infraestructura eléctrica: luminarias, materiales de iluminación y calefacción, todo tipo de focos, lámparas, tubos led, luces de emergencia, paneles solares, etc.
- Ferretería: interruptores, conmutadores, timbres, señalizadores, herramientas, etc.

1.2. Modelo de Negocio

Como parte de esta consultoría se ha desarrollado un *Business Model Canvas* (BMC) de Global Import Perú S. A. C. Esta herramienta visual de gestión estratégica organiza en una misma matriz todos los elementos fundamentales para entender cómo funciona una empresa. La matriz BMC que se desarrolló para esta tesis está basada en el modelo original de Alex Osterwalder y Yves Pigneur, y difundido en el libro *Generación de modelos de negocio* (2011). Ver Figura 1.

Figura 1*Business Model Canvas de Global Import Perú S. A. C.*

7. Socios clave	5. Actividades clave	1. Propuesta de valor	4. Relación con los clientes	3. Segmentos de clientes
Marcas internacionales: Bticino, Legrand, Macroled y Aiphone.	Distribución y venta de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica. Distribución de productos de marcas internacionales. Venta mayorista y minorista. Asesoría y abastecimiento de clientes. Capacitación a clientes sobre productos nuevos. Instalación de productos.	Basada en la relación de confianza con clientes. No han desarrollado una estrategia diferenciadora.	Fuerza de ventas personalizada para grandes clientes. Atención en cuatro puntos de venta.	Grandes inmobiliarias. Constructoras de infraestructura. Ferreterías mayoristas y minoristas. Clientes pequeños.
	6. Recursos clave		2. Canales de venta	
	Capital humano: 25 trabajadores. Establecimientos: 4 puntos de venta y almacenes propios y alquilados.		4 locales: 3 en Surquillo y 1 en San Martín de Porres. Fuerza de ventas en comunicación directa con cartera de clientes.	
	8. Estructura de costos		9. Flujo de ingresos	
	Alquiler Planilla Marketing y publicidad Costos de inventario (almacenamiento). Costo de distribución		Venta de inventario de almacenes Servicios de instalación y mantenimiento Incentivos de proveedores por cumplimiento de ventas.	

A continuación, se explica cada uno de los aspectos del *Business Model Canvas* de Global Import Perú S. A. C.

1.2.1. Propuesta de Valor

La principal actividad de la empresa es la distribución y venta mayorista y minorista de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica. La empresa es representante e importador en el Perú de marcas líderes en el mundo, como Legrand y Bticino.

1.2.2. Canales de Venta de la Empresa

Global Import Perú S. A. C. realiza tiene cuatro puntos de venta directa en Lima y también a través de ejecutivos comerciales para atención personalizada de inmobiliarias y proyectos de construcción.

1.2.3. Puntos de Venta Físicos

Global Import Perú S. A. C. cuenta con cuatro puntos de venta en Lima Metropolitana. Tres (3) tiendas se encuentran en el distrito de Surquillo y una (1) en San Martín de Porres. A continuación, los detalles:

- Dos tiendas (16 y 17) en el centro ferretero de la calle Juan Torres Higuera 124, urbanización La Aurora, Surquillo, dirección registrada como domicilio fiscal. En el tercer piso de este establecimiento comercial se encuentra la oficina de la empresa.
- Una tienda en el centro ferretero Marsano Home Center, también conocido como centro comercial Marsano Center, situado en la avenida Tomás Marsano 1411, Surquillo.
- Una tienda en el Centro Ferretero Unicachi, ubicado en la avenida Próceres de Huandoy 1820, en San Martín de Porres.

1.2.4. Fuerza de Ventas

- Su fuerza de ventas está conformada por veinticinco asesores y ejecutivos de ventas especializados en artículos para el sector construcción e inmobiliario. Su principal objetivo es brindar una atención personalizada a los clientes grandes de la empresa (inmobiliarias y constructoras). El personal de ventas se encarga de asesorar la

adquisición de materiales y equipos para proyectos inmobiliarios o de construcción, o abastecer de mercadería a las grandes ferreterías mayoristas.

1.2.5. Canales de Promoción

La empresa cuenta con canales de promoción por interno del negocio: sitio web, cuentas en Facebook e Instagram. No cuentan con canales de venta en línea o *e-commerce*.

1.2.6. Segmentos de Clientes

Los principales clientes de la empresa son otros negocios del sector ferretero, construcción e inmobiliario, con un tipo de ventas B2B (*business-to-business*). De manera secundaria, sus ingresos también proceden de ventas B2C (*business-to-consumer*) desde los puntos de venta directa.

Estos son sus tres segmentos de clientes:

- Empresas inmobiliarias y de edificación urbana, y grandes constructoras de infraestructura.
- Ferreterías mayoristas y minoristas de todo el país.
- Cliente final en los cuatro puntos de venta directa (venta minorista).

1.2.7. Relación con los Clientes

La empresa se esmera en cultivar una relación cercana con sus clientes y por ello la gerencia ha establecido una atención personalizada de cada requerimiento. El mismo director gerente, Timber Huerta, participa en las negociaciones y reuniones con los principales clientes, lo cual contribuye a la fidelización.

En síntesis, estas son las principales modalidades de atención de los segmentos de clientes:

- Los asesores y ejecutivos de ventas, bajo la supervisión del director gerente, organizan periódicamente reuniones de consulta y asesoría con los principales clientes a cargo de grandes proyectos inmobiliarios y de construcción.

- La empresa organiza eventos de presentación de nuevos productos dirigidos a ferreterías grandes y pequeñas.
- Los asesores de ventas de la empresa coordinan directamente el abastecimiento de productos del catálogo con las ferreterías grandes y pequeñas. Los clientes reciben asistencia por teléfono y también reciben visitas a sus establecimientos de venta.
- Se realiza venta minorista a clientes individuales y personas naturales en sus cuatro puntos de venta directa.

1.2.8. Actividades Clave

La empresa Global Import Perú S. A. C. se dedica a las siguientes actividades:

- Importa productos de reconocidas marcas internacionales que lideran el mercado local como Bticino, Grupo Legrand, Macroled, Aiphone, Opalux, Napco, entre otras. Es representante y distribuidor oficial de estas marcas en el Perú.
- Realiza venta mayorista y minorista de sus productos en todo el Perú.
- Realiza venta directa en cuatro establecimientos de Lima.
- Ofrece asesoría de ventas a sus clientes por teléfono y de manera presencial.
- Organiza capacitaciones de nuevos productos y eventos para sus clientes.
- Ofrece servicios de instalación de productos.

1.2.9. Recursos Clave

Para brindar sus servicios, Global Import Perú S. A. C. cuenta con los siguientes recursos:

- Capital humano: 25 trabajadores que integran la fuerza de ventas, asesoría y gestión administrativa.
- Establecimientos: cuenta con cuatro puntos de venta en ubicaciones estratégicas (Surquillo y San Martín de Porres). Además, posee dos almacenes cercanos a los puntos de venta.

1.2.10. Socios Clave

La empresa considera como socios principales a las marcas internacionales a quienes representa en el Perú como Bticino, Legrand, Aiphone, entre otras. Estas marcas son importantes porque le proveen los artículos, equipos y materiales más solicitados por sus tres segmentos de clientes en todo el país. Para Global Import Perú S. A. C., mantener la representación de estas marcas líderes es una garantía de su confiabilidad, compromiso y calidad en el servicio.

1.2.11. Estructura de Costos

La empresa presentó la siguiente lista de costos y gastos operativos que le permiten desarrollar sus actividades:

- Gastos de alquiler.
- Gastos de planilla.
- Gastos de *marketing* y publicidad.
- Costos de inventario: gastos en los que se incurre al adquirir, almacenar, gestionar y distribuir el inventario.
- Costos de distribución.

1.2.12. Flujo de Ingresos

La empresa registra dos tipos de ingresos principales:

- Ingresos por ventas de inventario.
- Ingresos por servicios de instalación y mantenimiento de productos.

1.3. Análisis de la Industria o Sector

Global Import Perú S. A. C. es una empresa mayorista y minorista que importa y vende productos, equipos y materiales de alta calidad al sector ferretero, construcción e inmobiliario del Perú. Para mantenerse vigente, ha obtenido la representación en el país de las marcas internacionales con mayor demanda por las empresas del sector constructor, inmobiliario y ferretero, como Bticino, Legrand, Aiphone, Opalux, entre otras.

A continuación, se presentará un breve análisis de la situación de los principales sectores que atiende la empresa.

1.3.1. Sector Ferretero

Es considerado un pilar fundamental para el desarrollo de la construcción de viviendas, infraestructura, e industrias de diversos rubros en el Perú. Este sector ha tenido una expansión considerable entre los años 2017 y 2022. En este periodo, la cantidad de ferreterías y depósitos en todo el país se incrementó en un 8 %, según un censo de negocios presentado por la consultora Total Market Solutions en el Diario El Peruano. Mientras que, en el 2017 había 6866 ferreterías formales, para el año 2022 la cifra se incrementó a 8945 establecimientos.

1.3.2. Sector Construcción e Inmobiliario

En el Perú, existe un déficit habitacional desde hace décadas. En promedio, se producen solo 43,000 viviendas anuales, pero según cifras del año 2023 de GRADE, el país necesita producir por lo menos 100,000 viviendas formales adicionales cada año para cubrir esta necesidad. A su vez, el sector inmobiliario es uno de los que aporta mayor dinamismo a la economía nacional, ya que genera empleo y alimenta a ocho subsectores.

Durante la pandemia (2020-2021), el Estado peruano entregó a la población diversos bonos y subsidios; asimismo, permitió la liberación de los fondos de AFP. Esos ingresos fueron empleados por muchas familias en mejorar sus viviendas, e incentivaron la adquisición de inmuebles a través de créditos especiales impulsados por el Ministerio de Vivienda. Por todo este apoyo del Estado, el sector experimentó un marcado crecimiento durante 2022. Este impulso no se sostuvo durante 2023 pero se espera alcanzar un punto de equilibrio durante 2024.

A pesar de las fluctuaciones económicas que ha atravesado el sector construcción, este mantiene su dinamismo y alta participación en el desarrollo del país.

1.3.3. Análisis de la Importación de Productos para los Sectores Ferretero, Inmobiliario y Construcción

Global Import Perú S. A. C. se ha consolidado como empresa proveedora e importadora de productos para los sectores inmobiliario, construcción y ferretero.

En el Perú, la importación es una actividad indispensable para estas industrias, ya que las marcas preferidas y más solicitadas por sus principales clientes se fabrican en el extranjero. Por ese motivo, la empresa ha puesto especial cuidado en los procesos de importación, porque de ellos dependen sus ventas.

Las marcas extranjeras de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica exigen que sus representantes comerciales en cada país cumplan con ciertos requisitos que respalden su seriedad y confiabilidad, como número de piezas vendidas, relación de confiabilidad con fabricantes, presencia en el mercado, etc. En el Perú, 30 empresas han adquirido el estatus de representantes comerciales de estas marcas, entre ellas Global Import Perú S. A. C.

Actualmente Global Import Perú S. A. C. ocupa el quinto lugar en términos de participación de mercado entre todos los representantes comerciales de este sector en el Perú. Esto demuestra que la empresa ha desarrollado una relación de confianza con los ejecutivos de las marcas a las que representa.

Con relación a la importación, es importante mencionar dos coyunturas: la inestabilidad política y la fluctuación del tipo de cambio del dólar en el Perú. Estas circunstancias han afectado a las empresas importadoras. Por ejemplo, el alto precio del dólar, desde el año 2021, ha sido perjudicial para mantener tarifas competitivas en los productos por periodos razonables y prolongados. En esta coyuntura, las empresas han tenido que variar sus precios continuamente, y han transferido el sobrecosto de la importación al precio que paga el cliente final. Como consecuencia, el encarecimiento de los productos tiende a reducir la demanda del

consumidor, lo cual tiene un impacto directo en las importadoras, que reducen el volumen de sus ventas.

A pesar de este contexto, han continuado en marcha en el Perú los proyectos inmobiliarios, así como las obras de infraestructura, especialmente de proyectos vinculados al aseguramiento de las ciudades frente a desastres naturales, como el Fenómeno del Niño.

1.3.4. Breve Análisis Económico y Proyecciones del Sector, Inmobiliario, Constructor y Ferretero

Las proyecciones económicas del Perú indican un crecimiento del PIB de 2,9 % para el 2024 y 2.7 % en 2025, con una recuperación de la demanda interna, tanto de consumo como de inversión privada. Dentro de este contexto, se espera un crecimiento proyectado de las ventas de viviendas formales a nivel nacional de 5,7 % con respecto al 2023.

Para impulsar aún más el desarrollo de estos sectores, el Ministerio de Economía ha implementado medidas como el programa Impulso Empresarial Mype (Impulso MYPERU), que ha otorgado más de S/2,379,000,000 en créditos a más de 105,000 micro, pequeñas y medianas empresas de diversos sectores, incluyendo la construcción y ferretería. Esto se suma a la liberación de fondos de las administradoras de fondos de pensiones (AFP) y de compensación por tiempo de servicios (CTS), que buscan inyectar liquidez en la población en el corto plazo.

Asimismo, se prevé que factores como la estabilidad del tipo de cambio y la contención de la inflación contribuyan a crear un entorno favorable para el crecimiento del sector inmobiliario y de la construcción.

En resumen, los sectores de vivienda, construcción y ferretería en el Perú cuentan con un panorama positivo, respaldado por un crecimiento económico sostenido, medidas gubernamentales de apoyo, y tendencias favorables en el consumo y la inversión privada. Estos factores auguran un potencial de desarrollo significativo en el contexto actual.

1.4. Análisis de Fuerzas Externas con Impacto en el Comportamiento de la Empresa

1.4.1. *Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas*

En este apartado se explicarán algunos aspectos sociales, culturales y demográficos que tienen alta influencia en el sector construcción, inmobiliario y ferretero en el Perú.

- **En el Perú persiste un déficit habitacional crónico.** Según la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales del INEI, en el año 2021 el 2,3 % de los hogares a nivel nacional presentaban un déficit cuantitativo de vivienda, es decir, carecían de una vivienda propia.

Adicionalmente, el 8,9 % de las viviendas a nivel nacional tenían un déficit cualitativo, presentando problemas en la calidad de los materiales, hacinamiento o carencia de servicios básicos. A su vez, de acuerdo con este reporte, un 11,2 % de hogares a nivel nacional padecían déficit habitacional, esto quiere decir que padecen, al mismo tiempo, de déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda.

Como se mencionó en párrafos anteriores, diversos estudios gubernamentales indican que actualmente el Perú necesitaría producir al menos 100,000 viviendas formales adicionales al año para cubrir este déficit habitacional. Esto se debería a que anualmente se forman alrededor de 142,000 nuevos hogares, pero solo se construyen unas 42,000 viviendas formales.

Este déficit se concentra principalmente en las ciudades de provincias, tanto en la Costa como en otras regiones del país.

Solucionar esta situación y facilitar la edificación y adquisición de viviendas dignas, así como el acceso a servicios e infraestructura pública básica de calidad (salud, educación, carreteras), es uno de los grandes retos y oportunidades para las empresas del sector construcción, inmobiliario y ferretero del Perú.

Para reducir esta brecha, el gobierno impulsa diversas iniciativas. Por ejemplo, se plantea la necesidad de incrementar el suelo disponible para vivienda y servicios urbanos formales, a través de la promoción de la planificación urbana y la creación de un operador público de suelo.

- **En el Perú, se requiere inversión y actividades económicas para incentivar el empleo.** Uno de los grandes proyectos que traerá crecimiento económico con impacto social es el megapuerto de Chancay, el cual también impulsará el desarrollo social y de vivienda en la costa norte del país.
- **Impulso a las mypes a través de créditos como el programa Impulso MYPERÚ.** El programa Impulso MYPERÚ, impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ha garantizado más de 105,000 créditos a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) del país, con préstamos que superan los S/2,379,000,000 y garantías de S/2,205,000,000. Los beneficiarios de este programa se concentran principalmente en Lima, Puno y Piura con un *ticket* promedio de crédito que asciende a S/22,561. Hasta fines de junio de 2024, este programa ha tenido como expectativa atender a un total 334,000 empresas y generar empleo para 2,2 millones de personas. Por el tiempo de empresa (mype), Global Import Perú S. A. C. puede aplicar a beneficiarse de este programa.

1.4.1.1. Fuerzas Tecnológicas y Científicas. Los avances tecnológicos y científicos tienen un impacto significativo en el sector construcción, ferretero e inmobiliario, y se deben considerar en la estrategia de desarrollo de una empresa como Global Import Perú S. A. C., dedicada a abastecer de productos a estas industrias.

En ese sentido, uno de los cambios más notorios en el sector a nivel nacional e internacional es una demanda cada vez mayor de soluciones sostenibles. Esta preocupación no solo se observa en la calidad de los productos más demandados por estas industrias para la fabricación

de infraestructura; también se aplica para innovar y mejorar los procesos de gestión, y en la adquisición de maquinarias.

- En el sector construcción se observa la adopción de tecnologías como escáneres láser, drones, metodologías BIM (Building Information Modeling, metodología que centraliza la información de un proyecto en un formato digital que permite actualizar los datos de forma colaborativa), automatización de procesos. Estas innovaciones permiten optimizar recursos, mejorar la calidad de los proyectos y cumplir de manera más eficiente los plazos.
- En el sector inmobiliario, destaca la tendencia hacia viviendas sostenibles con equipamiento que ahorra en consumo de agua y energía, como la iluminación led. Estas soluciones generan ahorros a largo plazo que facilitan la recuperación de la inversión. Global Import Perú S. A. C. ya ofrece este tipo de productos. Por ejemplo, es distribuidora de la reconocida marca argentina Macroled, que ofrece infraestructura eléctrica sostenible.
- Por su parte, el gobierno peruano impulsa la construcción de viviendas sociales con un enfoque sostenible. Así, se busca generar más inversiones en tecnologías limpias, crear empleo especializado y promover iniciativas de desarrollo ecológico.
- En resumen, la sostenibilidad y eficiencia energética, como el uso de iluminación led, se han convertido en prioridades estratégicas para las empresas de construcción y ferretería, impulsadas tanto por las preferencias de los consumidores como por las políticas gubernamentales.

Estos cambios tecnológicos requieren que las empresas peruanas generen nuevas capacidades para adaptarse a procesos más sostenibles y con menor impacto al medioambiente, lo cual demandan los consumidores.

1.4.1.2. Tendencias Tecnológicas del Sector. Las empresas dedicadas al sector construcción, inmobiliario y ferretero, necesitan actualizar sus procesos con innovación tecnológica. Estas son las tendencias del rubro a nivel internacional:

- Automatización de procesos: uso de sistemas integrados para mejorar la gestión operativa e inventarios.
- Seguimiento de inventarios en tiempo real: mejora de la eficiencia en la gestión de inventarios. El director gerente de Global Import Perú S. A. C. (T. Huerta, comunicación personal, 25 de enero de 2024) señaló que actualmente, gracias a la tecnología, sus ejecutivos de venta tienen acceso a los inventarios de la marca Bticino en tiempo real.

1.4.1.3. Marketing y Ventas Orientadas al Sector Construcción, Inmobiliario y Ferretero. En el Perú, la aplicación de innovaciones tecnológicas en la venta y distribución de artículos ferreteros es aún incipiente. Todavía muchas empresas no desarrollan estrategias de marketing, gestión y distribución de sus productos. Estos son los retos detectados para el 2024 en el sector, según un análisis de la revista *Fierros*:

- Estrategias multicanal: integración de ventas en línea y físicas.
- Marketing y fidelización: combinación de tácticas digitales y tradicionales para atraer y retener clientes.
- Sostenibilidad: adopción de prácticas ecológicas y cumplimiento de regulaciones ambientales.
- Capacitación de personal: formación continua y desarrollo profesional para mejorar la calidad del servicio.
- Asimismo, el sector inmobiliario muestra indicios de desaceleración por factores económicos.

1.4.2. Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Los fenómenos climatológicos y ambientales tienen protagonismo en el rumbo y la toma de decisiones de las empresas del sector construcción, inmobiliario y ferretero, sobre todo en un país como el Perú. Estos son los eventos con mayor influencia en los últimos años.

1.4.2.1. Impacto General del Fenómeno de El Niño y Aparición de La Niña. El fenómeno de El Niño (2023-2024) ha tenido un impacto significativo en la economía y el desarrollo humano en el Perú.

Uno de sus efectos más fuertes fue la contracción de la temporada de pesca industrial durante el año 2023, y el incremento del precio de los alimentos, lo que llevó a una recesión económica. Según un informe de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, que cita al Banco Central de Reserva del Perú, el impacto de El Niño en el PIB fue de -1,1 puntos porcentuales el año pasado.

Esto afectó negativamente a la industria textil al reducir las ventas proyectadas, así como a la construcción, en que la incertidumbre contribuyó a la disminución de las inversiones privadas. Se estima que más de 16 millones de peruanos en 18 departamentos se vieron afectados por el fenómeno climático.

Sin embargo, en el año 2024, se observó un escenario más favorable para el crecimiento de la pesca, la manufactura y el sector agropecuario, gracias a la presencia del fenómeno de La Niña, que favorece estas actividades.

Adicionalmente, el gobierno ha promovido medidas para la reconstrucción y prevención de infraestructura afectada por El Niño. Esto, sumado a la disminución de los precios de los materiales de construcción, podría favorecer la recuperación del sector inmobiliario.

No obstante, a mediados del 2024, todavía existe el riesgo de que las lluvias u otros fenómenos climáticos destruyan carreteras y generen la interrupción temporal de la cadena de

suministros. Si bien esta coyuntura incrementa la necesidad de realizar inversión pública para la reconstrucción de infraestructura, también puede tener un efecto negativo con retrocesos en el sector construcción y ferretero, y afectar a la economía de la población.

En resumen, el Fenómeno El Niño tuvo un impacto negativo durante el año 2023, pero se espera una recuperación en el 2024, impulsada por sectores como la pesca y la agricultura, así como por la inversión pública en infraestructura. Sin embargo, aún quedan retos por atender en temas como la reconstrucción y prevención de daños.

1.4.2.2. Impacto y Recuperación del Sector Ferretero. El sector ferretero y de materiales de construcción del Perú demostró una notable capacidad de adaptación y crecimiento a pesar de la pandemia. Según la consultora Total Market Solutions (TMS), entre 2017 y 2022 este sector experimentó un incremento del 8 % en el número total de negocios, con un mayor crecimiento en Lima y provincias como Huánuco e Iquitos. De acuerdo con esta consultora, en 2020 se contabilizaron 18,000 ferreterías en el Perú. Durante la pandemia, diversos bonos estatales y la liberación de fondos de AFP y CTS permitieron a muchas familias vulnerables realizar mejoras en sus viviendas, lo que dio impulso a la autoconstrucción.

Iniciativas gubernamentales de desarrollo de infraestructura y el programa Con Punche Perú, junto con la adopción de nuevas tecnologías y técnicas de construcción sostenible, auguran un futuro prometedor para el sector. La industria ferretera también avanza hacia la omnicanalidad, y muchas empresas han implementado plataformas de ventas en línea.

En resumen, el sector ferretero y de materiales de construcción mostró resiliencia y capacidad de crecimiento.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

En esta sección, se realizó una evaluación del organigrama y los procesos de la empresa Global Import Perú S. A. C., así como un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades,

Debilidades y Amenazas) para extraer recomendaciones clave para la mejora de recursos, capacidades, procesos internos y competencias estratégicas.

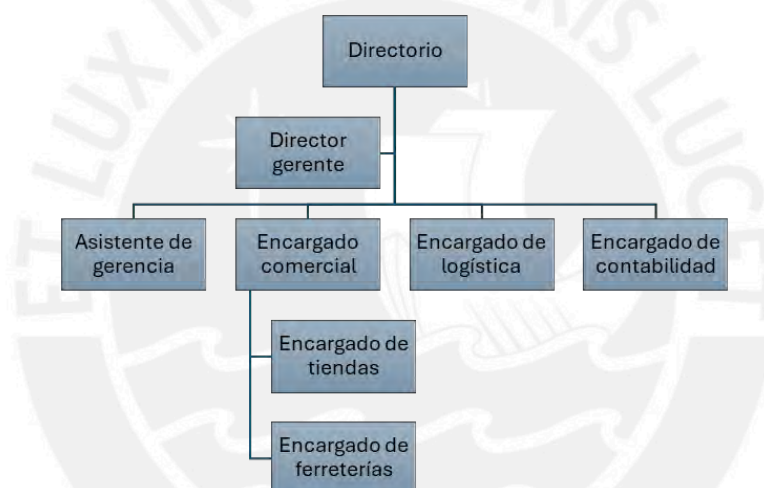
Con el fin de analizar el contexto interno, se ha descrito su organigrama y se abordan brevemente los aspectos más relevantes del funcionamiento de la empresa.

1.5.1. Organigrama

Se ha desarrollado un organigrama de Global Import Perú S. A. C. que grafica la estructura jerárquica de funciones de la empresa (ver Figura 2).

Figura 2

Organigrama de Global Import Perú S. A. C.



El organigrama se caracteriza por su verticalidad, con una sola línea de reporte a la gerencia. Está encabezado por un directorio, conformado por el director gerente, el señor Timber Huerta Agurto. El liderazgo está centralizado en la figura del director gerente, quien se encarga de tomar la decisión final en todos los aspectos del funcionamiento del negocio, desde la contratación de nuevo personal y trato con clientes.

La empresa contrata a 25 trabajadores, de los cuales 14 están en planilla y 11 en la modalidad de locación con recibo por honorarios.

1.5.2. Descripción de Funciones

Global Import Perú S. A. C. cuenta con la figura de “encargados” que asumen funciones diferenciadas. De este modo, la compañía cuenta con cuatro encargados que desarrollan las siguientes labores:

- **Encargado de tiendas:** supervisa la labor de las cuatro tiendas de la empresa en Surquillo y San Martín de Porres. Desarrolla labores de gestión y logística para el óptimo funcionamiento de los cuatro locales, y de los almacenes alquilados y propios de la empresa.
- **Asistente de gerencia:** encargado de las labores administrativas y de recursos humanos bajo la supervisión directa de la gerente general.
- **Encargado de proyectos:** realiza una especie de investigación de mercado de las necesidades de las inmobiliarias. Tiene una amplia red de contactos en el sector inmobiliario y construcción. Lidera fuerza de ventas, que también trabaja con una cartera de clientes en el sector inmobiliario y construcción. La mayor concentración de personal se encuentra en la fuerza de ventas, que es el espíritu de la empresa, ya que de ellos dependen las ganancias, rentabilidad y crecimiento. El equipo de ventas realiza un fuerte trabajo de campo, con visitas a clientes de constructoras e inmobiliarias en todo Lima.
- **Encargado de ferreterías:** responsable de coordinar con las ferreterías mayoristas y minoristas que son abastecidas de productos por la empresa. Actualmente, la empresa tiene como clientes frecuentes a 28 ferreterías de todo el país.

1.5.3. Descripción de las Áreas de la Empresa

1.5.3.1. Administración y Gerencia. La toma de decisiones está centralizada en el director gerente, Timber Huerta, quien se encarga de todas las áreas de la empresa. Él define las contrataciones de nuevo personal, rumbo del negocio, definición de oportunidades y

expansión. La empresa no tiene una división estratégica de áreas, por ello, por ejemplo, la adquisición de un nuevo almacén o contratación de un nuevo vendedor, trabajador o técnico depende de las necesidades inmediatas del negocio, y no de un desarrollo estratégico con miras a alcanzar algún objetivo de crecimiento.

1.5.3.2. Marketing, Ventas e Investigación de Mercado. No cuentan con un área de *marketing*. Sin embargo, la empresa ha logrado posicionarse en el quinto lugar de la participación en el mercado en su rubro. Otra fortaleza es haber logrado ingresar al circuito exclusivo de representantes de 10 marcas internacionales preferidas en el Perú y en Sudamérica, como el Grupo Legrand (marca francesa), Bticino (marca italiana), o Macroled (línea de luminarias de Argentina), entre otras.

En el área de ventas, el equipo trabaja a través de carteras de clientes en los sectores de construcción e inmobiliario. Su trabajo se desarrolla principalmente mediante visitas de campo y actividades de relaciones públicas. Cada vendedor es asignado a una zona de la ciudad y sus alrededores. El salario de un vendedor es básico (sueldo mínimo en el Perú), y adicional puede cobrar comisiones de 2 % del total de las ventas una vez que superen la cifra mínima de S/40,000. Los ejecutivos no tienen un monto máximo de comisiones, y estas dependen de lo que vendan.

Para mantener a su clientela cautiva, el equipo de ventas realiza un trabajo personalizado con cada arquitecto, ingeniero y responsable de las compras de grandes proyectos inmobiliarios y de infraestructura. A ellos se le envía muestras gratis, invitaciones a almuerzos, obsequios, beneficios, ofertas en sus pedidos y atención personalizada de sus requerimientos. De acuerdo con el gerente general, la estrategia ha sido funcional hasta ahora. La empresa se ha hecho conocida y tiene clientes frecuentes. Con el objetivo de participar en más proyectos inmobiliarios, buscan siempre nuevos clientes y se presentan ante ellos como distribuidores de las marcas más requeridas en el Perú, como Bticino, Legrand, u otras. Una

vez iniciadas las negociaciones, los vendedores a cargo suelen aprovechar la oportunidad para ofrecer otro tipo de productos de ferretería de su catálogo.

En paralelo, el trabajo con ferreterías funciona de manera menos orgánica. El gerente general considera a los pequeños ferreteros como sus “aliados estratégicos”, cuyos establecimientos funcionan como “tiendas sucursales” de Global Import Perú S.A.C. Por ello, su objetivo es hacer que crezcan, capacitar a su personal, proveerles de stock, y retenerlos como clientes permanentes. De acuerdo con el gerente general, un minorista ferretero alcanza el mismo volumen de compra que un cliente de una gran inmobiliaria, pero en periodos más prolongados. Mientras que la empresa inmobiliaria hace un solo pedido grande cada tres o cuatro meses, el pequeño ferretero compra ese mismo volumen en varios pedidos durante un periodo de uno a tres meses.

1.5.3.3. Operaciones, Logística e Infraestructura. La empresa cuenta con cuatro locales de venta directa. Como se mencionó previamente, cuenta con una tienda principal y otras dos tiendas en la zona ferretera de Surquillo, así como una cuarta tienda cerca al Mercado de Unicachi, zona ferretera del distrito de San Martín de Porres.

Una de las fortalezas de la empresa es la ubicación de sus dos almacenes en zonas cercanas a sus tiendas, lo cual facilita la venta de productos de las marcas internacionales que representan. Esta acción agiliza el abastecimiento de mercadería cada vez que los compradores (inmobiliarias, constructoras, ferreterías) acuden directamente con la empresa cuando requieren materiales, favoreciendo la venta minorista.

1.5.3.4. Finanzas y Contabilidad. La empresa ha unificado la gestión de las finanzas y la contabilidad de todas las líneas de negocio. Una contadora contratada lleva la contabilidad y el director gerente se encarga de las finanzas, o la planificación de proyectos de inversión.

Hoy, la empresa se mantiene trabajando con capital propio y mediante los flujos de pago que realizan los clientes ferreteros minoristas; por ello, no depende de financiamiento

crediticio bancario. La empresa tiene un total de 1,683 clientes, de los cuales aproximadamente un 90 % son ferreteros minoristas.

Otro factor importante por considerar es que la facturación de cada línea de negocio no está diferenciada. Esto genera desbalances al momento de determinar la rentabilidad y generación de ingresos por tipo de producto y segmentación de cliente. Por ejemplo, en una sola compra, el *ticket* promedio de una inmobiliaria alcanza la cifra de S/57,305, mientras que el *ticket* promedio de consumo de una ferretería minorista es de S/530. Sin embargo, la facturación no se registra por separado. En el siguiente apartado, se presentarán los indicadores más relevantes de rentabilidad financiera de la empresa.

1.5.3.4.1. Rentabilidad Financiera de la Empresa: ROE, ROA y ROI. Para efectos de esta tesis y consultoría empresarial, se ha considerado las fórmulas conocidas como ROE, ROA y ROI. El ROE (*Return on Equity*, por sus siglas en inglés) es la fórmula clásica para medir la rentabilidad financiera.

Según el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (s. f.), “el ROE determina la capacidad de una empresa para generar valor para sus accionistas. Así, cuanto mayor sea el ROE, mayor será la rentabilidad que una compañía puede generar en relación con los recursos propios que emplea para financiarse”.

A su vez, para la Universidad de La Rioja (s. f.), el ROE “es un indicador que mide el beneficio que obtiene una empresa en relación a los recursos propios, sin contabilizar recursos de terceros (como endeudamiento)”.

El ROI (Retorno de la Inversión o *Return on Investment*, por sus siglas en inglés), es la fórmula para evaluar la rentabilidad de las inversiones de una empresa. Incluso se utiliza para predecir si una decisión empresarial tendrá los resultados esperados lo que permite tomar mejores decisiones financieras, indica el BBVA (s. f.).

A su vez, el ROA (Return on Assets), o retorno de activos, expresa, de acuerdo con el BBVA (s. f.) “la rentabilidad de una empresa en relación con su activo total, así como el rendimiento que se está obteniendo de los activos. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre el activo total”.

El ROA indica los activos que no han mantenido su nivel de rentabilidad a través del tiempo. Por ejemplo, permite conocer si el capital que la empresa invirtió en potenciar el segmento de ferreterías minoristas alcanzó el retorno económico esperado, o si se trató de una inversión fallida. Esta información es vital para tomar buenas decisiones financieras. Por ejemplo, esta fórmula permite establecer qué inversiones son realmente rentables para la empresa. Así, se puede conocer si el alquiler de almacenes cercanos a las tiendas, o la realización de eventos con ferreteros minoristas generan un alto o bajo retorno en la facturación en comparación con otros segmentos de clientes en los que podría invertir más, como el segmento de ferreterías mayoristas. En el presente ROI se indica que, entre los años 2022 y 2023, la empresa ha reducido casi a la mitad sus ganancias por cada sol invertido.

En la Tabla 3 se indica la evolución de los porcentajes obtenidos con la aplicación de estas fórmulas durante 2022 y 2023.

Tabla 3

Evolución de los Porcentajes Obtenidos con las Tres Fórmulas

Fórmulas de rentabilidad financiera/ año	2022	2023
ROE (retorno de la rentabilidad del capital)	26,35 %	28,16 %
ROA (retorno de activos)	14,70 %	8,26 %
ROI (retorno de la inversión)	0,15	0,08

1.5.3.5. Recursos Humanos y Cultura Organizacional. La empresa centraliza la gestión de recursos humanos en la gerencia general con el apoyo de un asistente de gerencia, quien realiza las labores de recursos humanos. Así, la gerencia general es responsable del pago

de planillas, reclutamiento y selección de personal, clima laboral, además de gestionar la comunicación interna de la empresa. No existe un equipo de personas especializado en recursos humanos y toda la responsabilidad recae en el director gerente y de su asistente de gerencia. Como actividades extralaborales, la empresa organiza jornadas de capacitación cada año para actualizar a los trabajadores sobre temas comerciales y de ventas.

1.5.3.6. Sistemas de Información, Tecnología y Comunicación. Los vendedores cuentan con acceso en tiempo real a los catálogos virtuales de las marcas grandes que representan (como Bticino), lo cual les permite conocer la disponibilidad de productos, y abastecer sus almacenes. Sin embargo, no han implementado sistemas automatizados de gestión de relación con clientes (CRM), u otras bases de datos que les permitan trabajar con clientes ferreteros, por ejemplo, que disponen de poco tiempo para participar en capacitaciones presenciales y requieren de modalidades de atención ad-hoc, como aplicativos u otras alternativas tecnológicas, que faciliten la interacción y seguimiento a clientes.

Por otro lado, durante el año 2024, el director gerente tenía la intención de implementar una plataforma *e-commerce* de sus productos eléctricos y electrónicos, sobre todo en la línea de luminarias. Sin embargo, al cierre de esta investigación no se había actualizado el sitio web destinado a esa función.

Si bien la empresa cuenta con presencia digital a través de una cuenta de usuario en Facebook, un sitio web y una cuenta en WhatsApp, estos espacios no se aprovechan para gestionar e incrementar las ventas. El uso de medios de comunicación digital es aún incipiente.

1.5.4. Matriz de Factores Internos de la Empresa

Para completar el análisis del contexto interno en el desempeño de la empresa, en este segmento se han elaborado dos matrices que miden el peso de las fortalezas y debilidades ocasionadas por los principales factores internos.

1.5.4.1. Fortalezas: En este rubro se consideran las siguientes características (ver Tabla 4):

Tabla 4*Matriz de Fortalezas Ocasionadas por los Factores Internos de la Empresa*

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Representantes y distribuidores a nivel nacional de 10 marcas internacionales	0,15	4	0,6
Más de 20 años de experiencia en el sector	0,12	1	0,12
Ubicación estratégica de tiendas en zonas comerciales ferreteras	0,05	2	0,1
Cartera de clientes fidelizada con relación de años	0,1	3	0,3
La empresa funciona con capital propio y no tiene deuda crediticia.	0,12	2	0,24

- **Amplia presencia.** La empresa cuenta con la representación en la distribución a nivel nacional de más de 10 marcas internacionales de prestigio. Este factor es la llave que permite a la empresa presentarse y realizar negocios con nuevos clientes de grandes proyectos inmobiliarios y de construcción, sectores con mucho movimiento en el país y que exigen ciertas marcas en sus proyectos. Tener la representación exclusiva de estas marcas representa una fuente de ingresos segura.
- **Experiencia de 20 años en el rubro.** La trayectoria del director gerente, señor Timber Huerta Agurto, ha sido clave para hacer crecer el negocio que en 20 años pasó de ser una pequeña ferretería para clientes finales, a una distribuidora de grandes empresas y representación comercial de grandes marcas a nivel país, con gran potencial de expansión.
- **Cartera de clientes fidelizada por la reputación ganada.** La trayectoria de la empresa ha permitido establecer y consolidar relaciones de confianza de muchos años con clientes de diversos sectores: ferreteros mayoristas y minoristas de grandes empresas inmobiliarias. De este modo, ha logrado ingresar así al circuito de distribuidores

exclusivos de las más importantes marcas internacionales que prefiere el sector inmobiliario.

- **Ubicación estratégica de las tiendas en zonas comerciales ferreteras.** Sus cuatro locales y almacenes están ubicados en espacios clave para desarrollo del sector ferretero y de construcción como el distrito de Surquillo, y el Mercado de Unicachi, en el distrito de San Martín de Porres.
- **La empresa se maneja con capital propio y no tiene deuda crediticia.** Es una excelente referencia de la buena gestión financiera de la empresa. La empresa ni siquiera requiere utilizar la modalidad de *factoring* para pago de contratistas, todo lo realiza con su propio capital y ganancias.

1.5.4.2. Debilidades: Entre los aspectos negativos podemos mencionar las siguientes características (ver Tabla 5):

Tabla 5
Matriz de Debilidades Ocasionadas por los Factores Internos de la Empresa

Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
Organigrama vertical con una sola línea de reporte a la gerencia	0,12	4	0,48
Alta rotación de personal que no permite la especialización	0,05	2	0,1
Control de inventario manual que incrementa errores de distribución	0,1	4	0,4
Merma alta de inventario	0,1	3	0,3
Procesos no estructurados que dificultan toma de decisiones	0,04	3	0,12
No tiene tiendas de distribución en provincia, lo que dificulta penetración en otras ciudades.	0,05	2	0,1
	0,46		1,5
	1		2,06

- **Organigrama vertical con una sola línea de reporte a la gerencia.** No hay puntos intermedios de toma de decisiones. Esto ocasiona pausas en algunos procesos y genera cuellos de botella.
- **Alta rotación de personal que no permite la especialización.** Es necesario brindar más oportunidades de desarrollo al personal, y permitir que aporten su experiencia en la mejora de la empresa. Si los trabajadores se quedan poco tiempo, la empresa pierde tiempo y dinero en contratar y entrenar nuevo personal calificado, lo cual retrasa los procesos.
- **Control de inventario manual que incrementa errores de distribución.** Se requiere implementar opciones de sistemas automatizados para controlar el stock y las ventas de la empresa. Hasta el momento, todas las ventas se registran de manera manual.
- **Merma alta de inventario.** La merma de productos en stock con desperfectos o en mal estado es alta. Debe haber mejor control o filtro del estado de los productos que se almacenan.
- **Procesos no estructurados que dificultan la toma de decisiones.** No se ha desarrollado un adecuado proceso para delegar la toma de decisiones y asumir labores con más nivel de responsabilidad. Para acelerar algunos procesos sencillos, es importante que el director gerente delegue en otros la toma de decisiones.
- **No tiene tiendas de distribución en provincias.** Lo que no les permite incrementar penetración en otras ciudades. Se dificulta la expansión de las ventas de la empresa a otras ciudades del Perú ya que no cuenta con sucursales. Como alternativa, puede buscar tiendas aliadas en ciudades estratégicas.

1.5.5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para concluir con la descripción y revisión de los procesos internos de la empresa, se ha desarrollado un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, un modelo analítico empresarial

creado en 1979 por Michael Porter, profesor de Harvard Business School, quien incluyó este desarrollo en su primer libro, *Estrategia Competitiva*. Este modelo propone un análisis estratégico de la relación de la empresa con el contexto y la competencia. Al costado de cada subtítulo, hemos colocado el nivel de influencia en la empresa de cada una de las fuerzas consideradas por Porter.

1.5.5.1. Poder de Negociación de las Marcas Proveedoras: Alto. La empresa asesorada Global Import Perú S. A. C. es representante comercial y distribuidora oficial de más de 10 marcas internacionales de infraestructura y seguridad eléctrica y electrónica, como Bticino, Grupo Legrand, Opalux, Macroled, Aiphone, Napco, entre otras de gran aceptación entre sus principales clientes del sector inmobiliario, ferretero y construcción. Estas marcas internacionales son consideradas como los proveedores principales de Global Import Perú S. A. C.

Cabe resaltar que marcas de este nivel seleccionan cuidadosamente a sus distribuidores en cada país. Por ejemplo, estas exigen que sus representantes comerciales cumplan con sus requerimientos en aspectos como tiempos de importación de productos, liquidez necesaria para brindar créditos, entre otros requisitos.

Para una empresa como Global Import Perú S. A. C. es fundamental mantener la representación de sus marcas internacionales insignia porque son las preferidas por sus clientes en el Perú. La pérdida de la representación de Bticino, o de otra marca de ese nivel de aceptación, podría tener un impacto muy negativo en las ventas y rentabilidad de la empresa.

Debido a este análisis, es posible concluir que los proveedores tienen la capacidad de imponer sus condiciones a Global Import Perú S. A. C., así como a otros distribuidores similares en el país. Por ello, se concluye que el poder de negociación de las marcas proveedoras es alto.

1.5.5.2. Poder de Negociación de los Compradores - Clientes: Bajo. Los principales compradores de los productos de Global Import Perú SAC son grandes empresas del sector construcción e inmobiliario, así como ferreterías grandes y pequeñas de Lima y provincias. En todo el Perú, un amplio mercado de clientes no organizados solicita los servicios que ofrece un pequeño grupo de 30 empresas, entre las que se encuentra Global Import Perú S. A. C.

Este grupo de empresas han acordado mantener precios estándar en todos los productos que ofrecen, lo cual reduce la posibilidad de que los clientes obtengan descuentos significativos. Por esta razón, se indica que el poder de negociación de los compradores o clientes en el Perú, sean grandes o pequeños, es bajo.

1.5.5.3. Rivalidad de los Competidores: Baja o Nula. Global Import Perú S. A. C. forma parte de un grupo de 30 empresas en el Perú con la representación comercial de las marcas internacionales. Prácticamente no compiten entre sí. Cada una de las empresas atiende a un porcentaje de clientes que es proporcional a su tamaño. Este grupo de empresas han establecido una alianza para vender a las grandes empresas del sector inmobiliario y construcción. No existe, entonces, una rivalidad o “guerra sucia” que favorezca a una empresa por sobre otras del gremio. Además, debido a sus exigencias, las marcas internacionales limitan el número de representantes comerciales en el mercado y dificultan el acceso de nuevos competidores al circuito. Por estas razones, se considera que la rivalidad de los competidores de Global Import Perú S. A. C. es baja o nula.

1.5.5.4. Productos Sustitutos: Bajo Nivel de Impacto. En la actualidad no existen productos sustitutos en el mercado que puedan reemplazar o cubrir las necesidades de los clientes de Global Import Perú S. A. C., sobre todo en el ámbito de los equipos de seguridad eléctricos y electrónicos.

Los nuevos productos e innovaciones que aparecen en el mercado son rápidamente adquiridos por el circuito de empresas que ya abastecen al sector, y de las que forma parte

Global Import Perú SAC. Por tanto, se considera que son bajas las posibilidades de que aparezcan productos sustitutos que estén fuera del alcance de la empresa asesorada.

1.5.5.5. Amenaza de Nuevos Competidores: Bajo Impacto. Global Import Perú S. A. C. pertenece a un mercado atomizado en donde las marcas internacionales de renombre no trabajan con más de 20 o 30 distribuidores a nivel país. Es un sector de difícil acceso que pone requisitos altos a las empresas que aspiran a ser distribuidores y representantes comerciales.

Para empezar, una empresa o competidor nuevo que desee ser distribuidor y representante comercial de una marca internacional de renombre debe demostrar un volumen mínimo de piezas vendidas a nivel país.

Además, es importante demostrar una relación de confianza de larga data con las marcas para ser seleccionada como empresa distribuidora. Como se mencionó previamente, estas exigencias no admiten el ingreso de nuevos distribuidores por sorpresa y limitan su número en el sector.

Es importante considerar que las grandes constructoras, inmobiliarias y ferreterías mayoristas no suelen trabajar con grandes tiendas del rubro como Sodimac, Maestro o Promart. Una de las razones es que estos clientes prefieren tener la atención personalizada que les ofrecen proveedores más pequeños y/o medianos. Por lo tanto, la potencial aparición de nuevos competidores es baja.

1.6. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

En este segmento se analiza de manera integral el contexto externo con el que interactúa la empresa. Sobre la base de la situación actual del sector ferretero, de construcción e inmobiliario, se ha elaborado una lista de las oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de la empresa Global Import Perú S. A. C.

De acuerdo con Porter (1997), las oportunidades son aquellas situaciones o factores externos, coyunturales, históricos, o económicos que pueden convertirse en elementos

favorables que la empresa puede aprovechar. A su vez, las amenazas son aquellas situaciones que pueden ir en contra del desarrollo o rentabilidad de la empresa. En este segmento, se presentarán dos matrices para evaluar las oportunidades y amenazas de los factores externos.

Estas herramientas fundamentales se plasman en un *Business Model Canvas*, como se mostró en la Figura 1, porque ayudan a la identificación, comprensión y evaluación del impacto de las influencias externas en un negocio como Global Import Perú S. A. C.

En aplicación de las teorías de Osterwalder y Pigneur (2010) sobre generación de modelos de negocios, para el buen funcionamiento de una empresa ferretera peruana es vital reconocer los cambios en la demanda del consumidor, las fluctuaciones en los precios de los materiales de construcción, y las políticas de importación. Estos indicadores pueden influir en su cadena de suministro y en sus márgenes de ganancia.

1.6.1 Análisis de la Matriz de Oportunidades Ocasionadas por los Factores Externos

A continuación, se presenta la matriz (ver Tabla 6) que evalúan y analiza en detalle las oportunidades obtenidas de los principales factores externos que podrían afectar a Global Import Perú S. A. C.

- **Crédito Impulsa Perú (MYPERU) para empresas.** A inicios del año 2024, el programa "Impulso MYPERU" otorgó más de S/2'379 millones en créditos a más de 105,000 micro, pequeñas y medianas empresas con tasas preferenciales para buenos pagadores. Si bien Global Import Perú S. A. C. no ha requerido este financiamiento, la implementación de este tipo de iniciativas dinamizan el sector. Es preciso señalar que, desde el año 2017, el sector ferretero experimenta un crecimiento sostenido mayor al 7 %, una situación que se mantuvo incluso durante la pandemia. Así, en este periodo hubo un incremento en la cantidad de ferreterías y depósitos en todo el Perú. De acuerdo con informes especializados, la expectativa es que muchos depósitos de materiales se conviertan en ferreterías, lo cual dinamizará al sector.

Tabla 6*Matriz de Oportunidades Ocasionadas por los Factores Externos*

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
Crédito Impulso MYPERÚ para empresas	0,1	2	0,2
Incremento de la demanda inmobiliaria con nuevas leyes que liberan AFP y CTS	0,15	4	0,6
Incremento de nuevos proyectos inmobiliarios multifamiliares	0,12	4	0,48
Déficit habitacional en ciudades costeras	0,05	1	0,05
Fenómenos climáticos que obligan a reforzar seguridad de viviendas	0,03	2	0,06
Próxima inauguración de Megapuerto de Chancay	0,1	1	0,1
	0,55		1,49

- **Incremento de la demanda inmobiliaria debido a leyes que liberan AFP y CTS.** Se espera una recuperación del mercado inmobiliario en los próximos años, con un repunte de proyectos de vivienda social. Datos de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) revelan que la demanda por viviendas de menos de 60 m² creció en los últimos cinco años, en distritos como Miraflores, Surco, San Isidro, Barranco y San Borja. Una de las causas de esta mayor demanda se debe a la liberación de fondos de las AFP y CTS, que han permitido el uso de estos recursos de ahorro desde el inicio de la pandemia (2020-2021). En junio de 2024 el Ejecutivo dispuso un nuevo retiro para la población. Esto, sumado a una mayor ejecución de la inversión pública, representa una oportunidad para el crecimiento del sector inmobiliario en el 2024, con un incremento proyectado del 5,7 % en las ventas de viviendas formales.
- **Incremento de nuevos proyectos inmobiliarios multifamiliares.** El crecimiento de la demanda por viviendas de menor metraje, especialmente en distritos de Lima como Miraflores, Surco y San Isidro, representa una oportunidad importante para las empresas distribuidoras de artículos de ferretería y materiales de construcción. Este

aumento de la construcción de proyectos multifamiliares les permitiría incrementar sus ventas y aprovechar el dinamismo del sector inmobiliario.

- **Déficit habitacional en ciudades de provincias costeras.** El gobierno peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, ha anunciado su apoyo a programas de inversión público-privada con especial énfasis en infraestructura y vivienda. Esto puede generar nuevas oportunidades comerciales para empresas del sector de construcción y ferretería. Según datos del INEI, el Perú necesitaría edificar un mínimo de 100,000 viviendas formales al año para cubrir el déficit habitacional. Actualmente solo se construyen unas 43,000 viviendas formales, que no compensa la demanda de la población tanto en Lima como en provincias costeras. Esta coyuntura abre oportunidades de expansión para las distribuidoras como Global Import Perú S. A. C., cuyos principales clientes son grandes constructoras e inmobiliarias. La necesidad de nuevas viviendas, especialmente de interés social, impulsará la demanda de materiales y equipos de construcción en estas regiones, permitiendo a las empresas expandirse a otros mercados en crecimiento.
- **Fenómenos climáticos que obligan a reforzar la seguridad de las viviendas.** Aunque los eventos climatológicos ocasionan efectos negativos en el sector, también pueden generar oportunidades de negocio para las empresas que suministran materiales y productos para la reparación y reconstrucción de zonas afectadas. En el Perú, se requiere el suministro continuo de materiales para la reconstrucción de infraestructura y viviendas, y también para tomar acciones preventivas. El fenómeno de El Niño, La Niña, temporadas de lluvias intensas, entre otros escenarios coyunturales propician la continua reparación de daños a infraestructura pública y viviendas. Estas coyunturas también impulsan el sector construcción, inmobiliario y ferretero, con trabajo permanente en las tres regiones del país.

- **Próxima inauguración del megapuerto de Chancay.** La entrada en operación de un nuevo megapuerto en el Perú a fines del 2024, puede generar nuevas oportunidades comerciales para empresas dedicadas a la importación y exportación. Por ejemplo, puede reducir el tiempo de importación y la llegada de productos. Se espera que este megapuerto sea el más importante de Sudamérica en el Pacífico. Prevista para fines de 2024, la inauguración de este megapuerto podría acelerar los procesos logísticos de importación y exportación, reducir costos y generar nuevas oportunidades comerciales. Esto beneficiaría a las distribuidoras, que podrían fortalecer sus ventas tanto de productos nacionales como de insumos y materiales provenientes del extranjero.

1.6.2. Análisis de la Matriz de Amenazas Ocasionadas por los Factores Externos

A continuación, se presenta la matriz (ver Tabla 7) que evalúan y analiza en detalle las amenazas obtenidas de los principales factores externos que podrían afectar a Global Import Perú S. A. C.

Tabla 7

Matriz de Amenazas Ocasionadas por los Factores Externos

Amenazas	Peso	Valor	Ponderación
Inestabilidad política que incrementa el riesgo país y potencial aumento de tasas de interés bancario	0,1	3	0,3
Inflación económica	0,1	3	0,3
Fluctuación del tipo de cambio	0,15	4	0,6
Inseguridad ciudadana e incremento de extorsiones a empresarios	0,05	2	0,1
Mayor ingreso de productos chinos al país por acuerdos internacionales	0,05	1	0,05
	0,45		1,35
			2,84

- **Inestabilidad política que ocasiona el incremento del riesgo país y de las tasas de interés bancario.** Entre 2016 y 2024, el Perú ha tenido seis presidentes, además de decenas de gabinetes ministeriales que han generado incertidumbre política y

económica a todo nivel. Esta coyuntura genera impactos negativos en la población y los sectores productivos del país, y reduce la confianza de los inversionistas. Así, existiría la posibilidad de coyunturas que detengan proyectos inmobiliarios y de construcción en general, por ejemplo, potencial incremento del desempleo, un factor que reduce la capacidad de gasto de la población en rubros como vivienda, construcción, mejora de espacios, etc. La inestabilidad política y social que enfrenta el Perú, con la crisis generada por el gobierno de Dina Boluarte, podría llevar a un incremento del riesgo país y a una subida de las tasas de interés bancario. Esto dificultará el acceso a créditos y financiamiento para la empresa distribuidora, afectando su capacidad de inversión y crecimiento.

- **Inflación económica.** Aunque los estudios del Banco Central de Reserva del Perú señalan que la inflación se mantendrá estable en 2024 y 2025, existe el riesgo de un aumento repentino debido a factores externos como el alza en los precios de los combustibles. De acuerdo con el último informe de proyecciones del Instituto Peruano de Economía (IPE), se espera que en diciembre de 2024 la inflación interanual alcance un 2,5 % y logre retornar al rango meta en el primer semestre de ese año. Por su parte, las proyecciones del banco BBVA indican que la inflación se situaría en 2,8 % al cierre de 2023. Por lo tanto, si bien la inflación ha comenzado a ceder, aún representa un reto importante, pues se mantiene por encima del rango objetivo del BCRP. Se espera que pueda retornar a dicho rango meta durante 2024. Esto representa un reto importante, ya que podría encarecer los costos de los insumos y materiales que la empresa comercializa, impactando negativamente en sus márgenes de ganancia.
- **Fluctuación del tipo de cambio.** Aunque ha habido una depreciación reciente, existe la posibilidad de una apreciación futura del dólar frente al sol peruano, lo que aumentaría los costos de importación de productos de las marcas más importantes para

la empresa. La potencial fluctuación del tipo de cambio también representaría una amenaza para la empresa, pues podría encarecer las importaciones de productos o materiales provenientes del extranjero, y afectar la competitividad de la compañía.

- **Inseguridad ciudadana e incremento de extorsiones a empresarios.** El Perú es un país con un incremento de la inseguridad ciudadana, sobre todo en las ciudades costeras. Esta situación pone en riesgo la continuidad operativa de la empresa distribuidora y genera sobrecostos por tener que implementar medidas de seguridad adicionales. A su vez, pone en peligro la seguridad de sus clientes, muchos de ellos ferreteros que atienden en negocios con puerta a la calle y que son los más afectados por los asaltos. Por otro lado, un entorno de inseguridad y violencia es un factor que desalienta la inversión y el emprendimiento. Del mismo modo, esta situación genera mayor demanda de cámaras de vigilancia, circuito cerrado, alarmas, y otros implementos de seguridad.
- **Mayor ingreso de competencia de productos chinos por acuerdos internacionales.** El mayor ingreso de productos chinos al mercado peruano, debido a los acuerdos comerciales, podría intensificar la competencia y reducir los precios, desafiando la capacidad de la empresa distribuidora de mantener su participación de mercado. Otro factor para considerar es una potencial llegada al Perú de Walmart o Home Depot, grandes cadenas internacionales especializadas en ferretería y construcción. Si estas tiendas optan por enfocarse en clientes mayoristas, se convertirían en competidores con capacidad de desplazar del mercado a microempresas como Global Import Perú S. A. C. Sin duda, se convertirían en una seria amenaza al rubro del negocio.

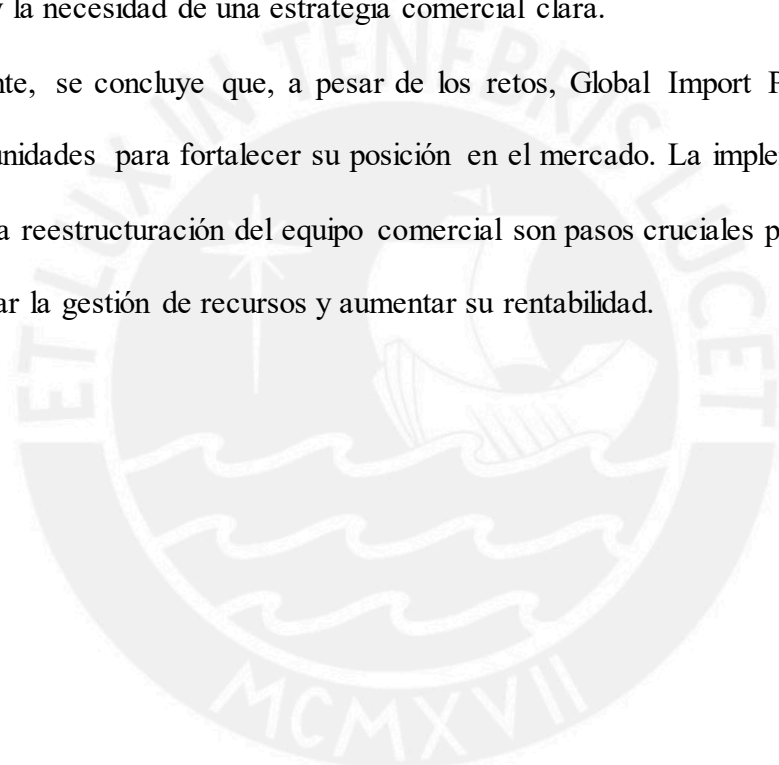
1.7. Conclusiones

En el primer capítulo, se ha presentado un análisis detallado de Global Import Perú S.A.C., destacando su evolución desde una pequeña tienda hasta convertirse en un distribuidor

mayorista y minorista de productos de construcción y seguridad eléctrica. La empresa ha establecido relaciones sólidas con marcas internacionales de prestigio, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado peruano.

El análisis del contexto interno y externo de la empresa revela un panorama positivo para los sectores de vivienda, construcción y ferretería en Perú, respaldado por un crecimiento económico sostenido y medidas gubernamentales de apoyo. Sin embargo, también se identifican desafíos significativos, como la alta rotación de personal, la falta de procesos automatizados y la necesidad de una estrategia comercial clara.

Finalmente, se concluye que, a pesar de los retos, Global Import Perú S.A.C. tiene múltiples oportunidades para fortalecer su posición en el mercado. La implementación de un sistema ERP y la reestructuración del equipo comercial son pasos cruciales para optimizar sus procesos, mejorar la gestión de recursos y aumentar su rentabilidad.



Capítulo II

Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se evaluarán los problemas que afectan hoy a la empresa. Para ello, se ha realizado una investigación de campo que consistió en reuniones con la gerencia general de la empresa, visitas a las instalaciones de la empresa y sus almacenes, y análisis de sus resultados económicos e información de gabinete de la empresa.

2.1 Metodología de Investigación

Como parte de la metodología de investigación, en las reuniones con el gerente general se utilizó la técnica de observación directa y entrevista semiestructurada (ver Apéndice A).

En la recopilación de datos, se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo desde una observación documental-conversacional. Como señaló Martínez (2017), el análisis documental y conversacional nos da una visión comprensiva de cómo se produce e interpreta la comunicación en los entornos digitales de aprendizaje.

Con el fin de tener un análisis evolutivo de los problemas, alcance y propuestas de solución, se ha utilizado la técnica de *business case* para la Gestión de Proyectos (Project Management Office, PMO). Un *business case* es una descripción detallada de la empresa que permite obtener una visión global de su funcionamiento y sus problemas, y establece soluciones para potenciar la dinámica organizativa. Para este análisis se revisó en detalle la estrategia comercial de la empresa, así como la distribución y rentabilidad de esta.

A partir de las investigaciones, se sintetizó la información para obtener una lista de problemas que afectan el potencial crecimiento de Global Import Perú S. A. C. Luego, se elaboró un cuadro comparativo de los principales problemas detectados y se analizaron los puntos más importantes en cada caso. Todo esto con la finalidad de proponer soluciones que puedan tener un impacto en el desempeño futuro de la empresa.

2.2 Lista de Problemas

Entre los principales problemas que presenta la empresa se encontraron los siguientes:

- Los gastos de venta se triplicaron en un año (del 2022 al 2023)
- Alta rotación de personal (Turnover: 40 % por año)
- Toma de decisiones centralizadas en el dueño de la empresa

2.2.1 Los Gastos de Venta se Triplicaron en un Año (del 2022 al 2023)

El control de los gastos de venta es esencial para la sostenibilidad financiera de cualquier empresa. En una compañía de ventas dedicada a la comercialización de productos para infraestructura y seguridad eléctrica y electrónica en Perú, se ha observado un alarmante incremento de los gastos de venta, que se han triplicado del año 2022 al 2023. Este fenómeno presenta desafíos significativos para la gestión financiera y operativa de la empresa.

Triplicar los gastos administrativos en un solo año es una señal de que existen ineficiencias profundas que deben ser abordadas con urgencia. Kotler y Keller (2012) señalaron que los gastos de venta incluyen la totalidad de los costos de promoción y venta de productos, los salarios de los vendedores, comisiones, publicidad, promociones de ventas y costos de distribución.

En Global Import Perú S.A.C., los gastos de venta integran todos aquellos gastos directamente asociados a la gestión de venta de los productos en todas sus líneas de negocios, como:

- **Salarios y comisiones del personal de ventas:** incluye los sueldos, comisiones y beneficios del personal involucrado en la venta de productos.
- **Publicidad y promoción:** gastos en campañas publicitarias en los puntos de venta y a nivel de redes sociales, promociones, eventos de ventas y marketing.

- **Costos de envío y distribución:** incluye el transporte de productos a los clientes y cualquier costo asociado con la entrega, desde el almacén de la empresa hasta la entrega del producto al cliente.
- **Gastos de representación:** costos en los que incurre el personal de ventas para realizar las gestiones que promuevan la venta de los productos: visitas a clientes, atenciones, reuniones, etc.

El rápido crecimiento de la cartera de clientes ha llevado a una expansión descontrolada de los costos indicados. La contratación de nuevo personal administrativo y la alta rotación de este; la ampliación de puntos de venta y distribución sin previo análisis de mercado con la finalidad de cubrir una demanda no atendida, la renovación de instalaciones existentes o la adquisición de equipamiento moderno, han generado gastos adicionales. Estos costos de capital, aunque necesarios para el crecimiento, deben ser cuidadosamente gestionados para evitar excesos. Adicionalmente, se han identificado ineficiencias en los procesos administrativos, duplicación de tareas, y falta de automatización de algunos procesos que resultan en el uso ineficaz de los recursos, elevando innecesariamente los costos operativos de venta. A esto se suman otros gastos indirectos como la adquisición de suministros de oficina para la apertura e implementación de nuevos puntos de venta en el interior del país, los gastos de distribución, y los gastos de mantenimiento general, que se han incrementado sin un control adecuado.

Abordar el problema del incremento de los gastos administrativos es crucial para asegurar la sostenibilidad financiera y competitividad de la empresa. Una gestión eficiente de recursos no solo mejorará la rentabilidad, también permitirá a la empresa reinvertir en áreas estratégicas y mantener su posición en el mercado. Esta investigación proporcionará una base sólida para implementar políticas y prácticas que permitan una gestión más eficaz de los

recursos administrativos, con el objetivo de presentar propuestas que garanticen en el tiempo la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en un entorno competitivo.

2.2.2 Alta Rotación de Personal

La empresa tiene una alta tasa de rotación y reemplazo de aproximadamente un 40 % de los empleados, que han salido de la organización en el último año. Este fenómeno tiene implicancias significativas tanto a nivel operativo como estratégico.

Este índice es considerablemente más alto que el promedio de la industria y genera varias preocupaciones:

- **Costos de reemplazo:** la contratación, formación y adaptación de nuevos empleados implica costos significativos. Estos incluyen no solo gastos directos (anuncios de trabajo, entrevistas, formación) sino también costos indirectos (pérdida de productividad, errores, sobrecarga de trabajo para el personal existente).
- **Pérdida de conocimiento y experiencia:** la salida de empleados experimentados resulta en la pérdida de conocimiento técnico y comercial acumulado, lo cual es crucial en un sector tan especializado. Esto puede afectar la calidad del servicio y la capacidad de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes.
- **Impacto en la moral del personal:** la constante entrada y salida de empleados puede desmotivar al personal restante, generando un ambiente de incertidumbre y reduciendo el compromiso con la empresa. Esto puede desencadenar un círculo vicioso donde la insatisfacción laboral contribuye a una mayor rotación.
- **Afectación en la relación con los clientes:** la estabilidad del personal es fundamental para mantener relaciones sólidas y de confianza con los clientes. La alta rotación puede llevar a una menor satisfacción del cliente debido a la falta de continuidad y conocimiento profundo de sus necesidades.

2.2.3 Toma de Decisiones Centralizadas en el Dueño

La empresa Global Import S. A. C. tiene actualmente las decisiones centralizadas en una sola persona, el dueño y gerente, quien está involucrado de manera directa en cada una de las decisiones que se toman en la empresa, tanto a nivel administrativo, como a nivel comercial. La centralización en la toma de decisiones en una sola persona impacta de manera negativa en dos aspectos fundamentales para el desarrollo de la empresa: falta de rapidez en la toma de decisiones, y falta de coherencia en el seguimiento de la estrategia de la empresa.

La centralización de las decisiones origina muchas desventajas operativas en la empresa:

- **Sobrecarga de trabajo:** la centralización lleva a la sobrecarga de la persona encargada, y afecta su capacidad para tomar decisiones informadas.
- **Falta de diversidad en la opinión:** la falta de perspectivas diversas ha dado como resultado decisiones menos innovadoras o adecuadas. Schein (1988) afirmó que las culturas organizacionales que valoran la jerarquía y el control fomentan la centralización de la toma de decisiones.
- **Riesgo de errores:** la dependencia hacia una sola persona aumenta el riesgo de errores y decisiones basadas en información incompleta o sesgada.
- **Desmotivación del personal:** la centralización puede llevar a la desmotivación y baja moral del personal, quienes pueden sentirse excluidos del proceso de toma de decisiones. Zand (1997) dijo que la falta de confianza en el personal para tomar decisiones efectivas puede llevar a una centralización desmesurada.

2.3 Matriz de Priorización de Problemas

Se elaboró una matriz (ver Tabla 8) en la que se otorgó un peso específico al nivel de complejidad de cada uno de los problemas identificados, y se estableció una comparación con el beneficio para la empresa.

Tabla 8*Matriz de Priorización de Problemas*

Problemas	Gravedad	Factibilidad	Beneficio	Total
1 Los gastos de venta se triplicaron en un año (del 2022 al 2023).	0,45	3	2	2,7
2 Alta Rotación de Personal (Turnover: 40% por año).	0,30	2	3	1,8
3 Toma de decisiones centralizadas en el dueño de la empresa	0,25	1	2	0,5

2.4 Problema Principal

Del listado de problemas enunciados, se ha considerado que el problema principal es la afectación e incremento desmedido de los gastos administrativos vinculados con las ventas de un año a otro. La falta de una estrategia comercial y la ausencia de procesos de venta han contribuido a que los gastos de venta se hayan triplicado en 2023 con relación a 2022. En el siguiente capítulo, se presentará la propuesta desarrollada para dar solución a este y otros problemas. Como adelanto, se considera que el camino a seguir es la reestructuración de la empresa.

Capítulo III

Determinación de Causas del Problema Principal

Tras conocer y detallar las complejidades y problemáticas que enfrenta la empresa Global Import Perú S. A. C., se ha definido la siguiente problemática como principal: “Los gastos de venta se triplicaron en un año (del 2022 al 2023)”.

En este capítulo se abordará y profundizará en las causas raíz que han originado este problema principal. Se debe considerar que el análisis de cada uno de los problemas identificados, además del principal, se realizó en el capítulo anterior sobre la base de una investigación cuantitativa y cualitativa.

La primera parte del análisis consiste en la identificación de las causas potenciales del problema, a través de la aplicación de la herramienta de diagnóstico denominada “diagrama de Ishikawa”, también conocido como “diagrama causa-efecto”, la cual permite conocer la relación entre las causas y consecuencias de esta problemática.

Posteriormente, una vez conocida dicha relación, en la segunda parte del análisis, se detallará la aplicación de la matriz de priorización causa-efecto, que permite priorizar y profundizar en las causas, con base en su factibilidad, beneficio y resultados esperados. Todo ello con la finalidad de definir los posibles cursos de acción que la empresa debe tomar para mitigar o erradicar cada problema detectado.

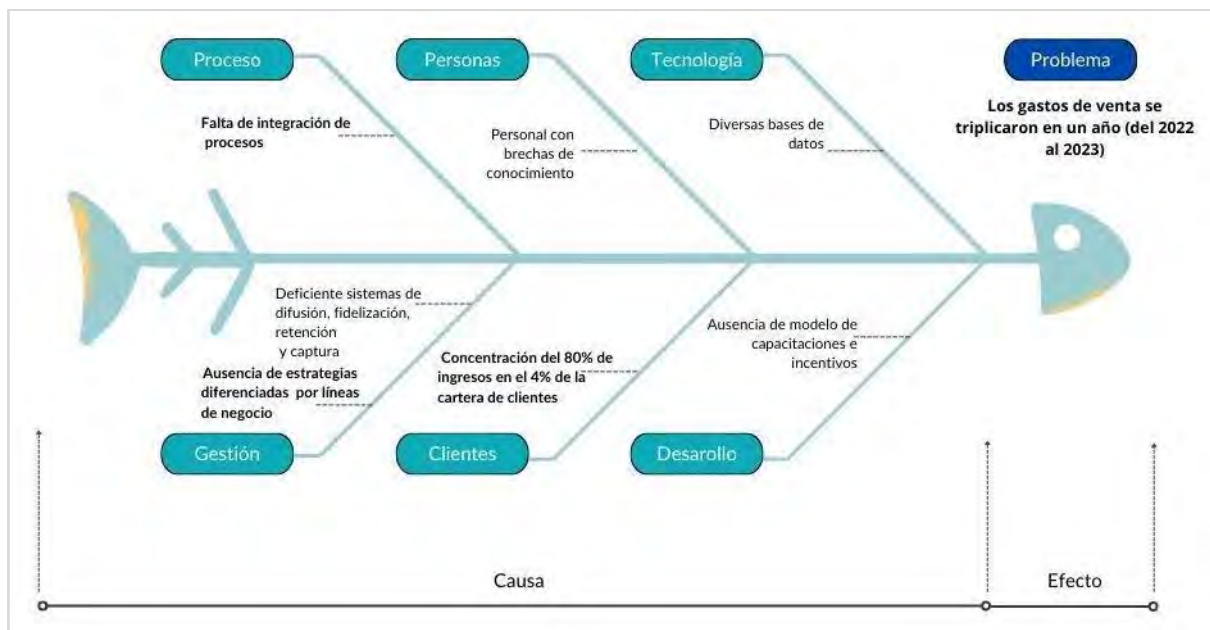
3.1 Causas Identificadas

Como se mencionó en los párrafos anteriores, el análisis de las causas se inicia con su identificación a través de la aplicación de la metodología del Diagrama de Ishikawa, que se muestra en la Figura 3. Este diagrama permite profundizar y entender las variables que conllevan a la generación del problema identificado.

Para dicho entendimiento, las causas se muestran organizadas en categorías ya definidas como: tecnología, personas, procesos, gestión, clientes y desarrollo.

Figura 3

Diagrama de Ishikawa



Se elaboró el diagrama de Ishikawa aplicando una lluvia de ideas para identificar las causas potenciales que originan el problema. Posterior a ello, se clasificaron las causas en base a las siguientes categorías:

- Gestión:** relacionada con la metodología del trabajo
- Proceso:** relacionada al flujo operativo
- Personas:** que considera los aspectos del equipo de trabajo
- Clientes:** que contempla los factores relacionados a la cartera de clientes
- Tecnología:** que considera las herramientas y automatizaciones
- Desarrollo:** que considera los factores de crecimiento

A continuación, se muestran las causas secundarias identificadas en cada categoría:

- **Proceso:** en esta categoría se identificó como causa la falta de integración de procesos que presenta la empresa, desde el aprovisionamiento hasta la comercialización y distribución.

- **Personas:** en esta categoría se identificó que existe personal con brechas de conocimiento, debido principalmente a la alta rotación y poca inversión en formación.
- **Tecnología:** en cuanto a tecnología, se identificó que las bases de datos e información de la empresa se realizan de manera manual; es decir, no cuentan con procesos automatizados y por ello se generan errores y reprocesos.
- **Gestión:** en esta categoría se identificaron dos causas relacionadas al problema como la ausencia de estrategias diferenciadas por líneas de negocio; y el deficiente sistema de difusión, fidelización, retención y captura.
- **Clientes:** en esta categoría se detectó como causa la concentración del 80% de ingresos en el 4% de la cartera de clientes.
- **Desarrollo:** en esta categoría se detectó como causa la ausencia de un modelo de capacitaciones e incentivos al personal, lo cual genera especialización deficiente e incentivos desestructurados para los colaboradores.

3.2 Matriz de Priorización Causa-Raíz

A partir del desarrollo y presentación de las causas del problema principal, se procedió a elaborar una matriz de evaluación de las causas-raíz identificadas. Para ello, es importante presentar los criterios que se tomaron en cuenta en dicha matriz. Se debe señalar que los criterios de evaluación se determinaron sobre la base de la entrevista sostenida con el gerente general de la empresa.

Así, los criterios considerados son: gravedad, que indica el nivel de impacto; factibilidad, que indica la viabilidad de ejecutarse o resolverse; y beneficio, que indica el nivel de provecho o utilidad que se aportaría a la solución del problema.

Cada criterio se maneja en un rango del uno al tres, dependiendo de su relevancia o su impacto en la determinación de las causas principales del problema principal. A su vez, el nivel de relevancia se califica en el siguiente orden: 1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto.

En la Tabla 9 se muestra la matriz de priorización, para lo cual se obtiene el producto entre la gravedad, factibilidad y el beneficio. El puntaje obtenido se ordena en la matriz de forma descendente. Como resultado se obtienen las principales causas que se priorizará en el planteamiento de la solución del problema.

Tabla 9

Matriz de Priorización Causa-Raíz

Causas del problema	Gravedad	Factibilidad	Beneficio	Resultado
1 Falta de integración de procesos	0,30	3	3	2,70
2 Ausencia de estrategias diferenciadas por líneas de negocio	0,20	2	3	1,20
3 Concentración de ingresos (80 % de facturación) en sólo 4 % de la cartera de clientes	0,20	1	3	0,60
4 Diversas bases de datos e información	0,10	1	2	0,20
5 Deficiente sistemas de difusión, fidelización, retención y captura	0,10	1	2	0,20
6 Ausencia de modelo de capacitaciones e incentivos	0,05	1	2	0,10
7 Personal con brechas de conocimiento	0,05	1	1	0,05

Con base en la matriz mostrada, se infiere que las tres causas principales son las siguientes: falta de integración de procesos, ausencia de estrategias diferenciadas por líneas de negocio y concentración de ingresos (80 % de facturación) en solo 4 % de la cartera de clientes.

3.2.1 Falta de Integración de Procesos

En la investigación sobre la metodología para la integración de sistemas de gestión que realizaron Lagos, Gómez, Londoño, Moreno y Camacho (2023), se establece que la falta de procesos integrados ha llevado a las organizaciones a perder eficiencia en su gestión, generando la subutilización de esfuerzos y desaprovechamiento de recursos.

En ese sentido, hay que señalar que los procesos de la empresa Global Import Perú S. A. C. no se encuentran integrados, lo cual genera diversos desafíos. Uno de sus procesos más difíciles es el de la distribución, pues la empresa no cuenta con un punto estratégico para

distribuir su mercadería a nivel nacional, lo cual contribuye a un incremento en los gastos de venta.

De hecho, la empresa alquila departamentos situados cerca de sus cuatro tiendas que funcionan como almacenes de productos. Estos espacios no son los más idóneos para generar más rentabilidad ya que su ubicación es funcional solo para la venta minorista, lo cual beneficia al cliente final que pasa por las tiendas. Sin embargo, este tipo de clientes generan más gastos que facturación, y darles prioridad no es estratégico para la empresa. Por ello, para atender mejor a sus principales clientes, como las ferreterías mayoristas e inmobiliarias, tendrían que considerar centralizar sus productos en almacenes más grandes, y considerar una mudanza a un distrito como La Victoria, una zona que influye positivamente en la adquisición y distribución de productos y materiales de construcción y ferretería para este tipo de clientes.

En el ámbito de la gestión comercial, la empresa no cuenta con un sistema operativo de control, clave para el control de inventario y medir el nivel de ventas. Tampoco cuenta con un sistema integrado de gestión empresarial, para realizar un seguimiento adecuado de sus procesos y de la relación con los clientes.

Aunque el dueño de la empresa tiene muchas ideas para hacer crecer su negocio, muchas de ellas son solo intuiciones que no cuentan con una base sólida. Así, la implementación de dichas propuestas tiende a no generar la rentabilidad esperada, y consume recursos en vez de fortalecer al negocio. En la actualidad, el señor Huerta está interesado en potenciar un almacén ubicado en un terreno propio situado a 20 minutos del megapuerto de Chancay, una oportunidad estratégica que puede resultar en un proyecto favorable para la empresa, de ser gestionado adecuadamente.

3.2.2 Ausencia de Estrategias Diferenciadas por Líneas de Negocio

En el desarrollo y definición de una planificación estratégica adecuada, la estructura organizacional juega un rol importante. Oster y Staines (2000) señalaron que la estructura

contribuye a que la empresa recopile y procese información para tomar decisiones, también afecta la capacidad de supervisar y motivar el comportamiento.

Tomando en cuenta lo mencionado, podemos decir que la estructura actual de la empresa Global Import Perú S.A.C., tiene un rol importante en la definición y ausencia de estrategias.

Actualmente, la compañía cuenta con una organización vertical, donde un único equipo administrativo, liderado por el dueño, toma las decisiones comerciales. Lo cual no incentiva el desarrollo de estrategias diferenciadas para las diversas líneas de negocio, así como los segmentos de clientes (ver Figura 4) que tiene la empresa.

Figura 4

Segmentación de Clientes Global Import



Adicionalmente, en esta estructura se pierde el rastro (trazabilidad) de la rentabilidad de cada línea del negocio. Los ingresos, costos y gastos se encuentran consolidados, y esto dificulta la identificación de los segmentos más potentes y problemáticos de la empresa.

3.2.3 Concentración del 80 % de Ingresos en el 4 % de la Cartera de Clientes

Recapitulando, la empresa cuenta con un total de 1,683 clientes distribuidos en tres segmentos: ferreterías mayoristas (4 %), inmobiliarias (3 %) y ferreterías minoristas (93 %).

Sin embargo, esta diversificación de clientes no se refleja de manera proporcional en los ingresos de la empresa.

Se ha detectado que el 80 % de la facturación de ventas está concentrado solo en el 4 % de clientes que generan una facturación anual de más de S/4,1 millones.

Este 4 % de clientes está conformado por 60 empresas (ver Tabla 10), que incluye a 32 inmobiliarias y 28 ferreterías mayoristas. El 20% restante de la facturación lo generan los 1,623 clientes remanentes de la cartera. Esto indica un claro desbalance en el uso de los recursos que la compañía invierte en cada segmento.

Tabla 10

Distribución de Ingresos por Segmento de Clientes

Segmentación	Pareto de facturación (80 %)		Total
	N.º de Clientes	N.º de Clientes	
Ferreterías mayoristas	28	30	58
Inmobiliaria	32	23	55
Ferreterías minoristas		1570	1570
Número de clientes	60	1623	1683
Facturación Total (S.)	S/4 109 959,8	S/1024 105,0	S/5 134 064,8

La concentración de clientes descrita representa un alto riesgo, pues la pérdida de tan solo uno de los 60 clientes clave, podría tener un impacto devastador en los ingresos de la empresa.

Adicionalmente, la concentración de ingresos puede impactar en el poder de negociación de una empresa frente a estos clientes clave, así como dificultar la diversificación de la cartera de clientes, la valoración de la empresa frente a posibles inversores y el acceso a financiamiento (Baena y Suárez, 2003).

3.3 Conclusiones

El contenido presentado en este capítulo resulta crucial para el desarrollo de esta consultoría, ya que se realiza un análisis de las causas subyacentes para evaluar la importancia

de cada elemento, lo que permitirá optimizar los recursos en el plan de acción. Se emplearon herramientas como el diagrama de causa y efecto, así como la matriz de priorización de causas.

Como resultado del presente análisis, se concluye que las tres causas con mayor relevancia, y sobre las cuales se plantearán las soluciones necesarias para abordar los problemas identificados en este proyecto de consultoría, resultaron ser: a) Falta de integración de procesos; b) Ausencia de estrategias diferenciadas por líneas de negocio, y c) Concentración del 80 % de ingresos en el 4 % de la cartera de clientes.



Capítulo IV

Alternativas de Solución

Como se mencionó en acápites anteriores, la empresa Global Import S.A.C. enfrenta un desafío importante: los gastos de venta se han triplicado de un año a otro (2022-2023). En este capítulo se abordará esta situación y se presentarán las diversas propuestas de solución que fueron evaluadas junto con los directivos de la empresa. Además, se realizó una revisión bibliográfica sobre la aplicación e impacto de cada solución propuesta. En primer lugar, es importante señalar que, para lograr un desempeño óptimo y lograr los objetivos trazados, la empresa deberá demostrar capacidad, compromiso y responsabilidad en la toma de decisiones. Así, como parte de esta consultoría fue necesario retar cada una de las soluciones propuestas. Esto permitió definir cuál es la mejor en términos de practicidad y resolución de la problemática principal. Posteriormente, junto con los directivos de la empresa, se procedió a formalizar la alternativa elegida mediante un plan de acción que debe permitir a la empresa superar sus desafíos.

4.1 Alternativas de Solución Identificadas

En el capítulo anterior se identificaron las causas del problema que enfrenta Global Import S.A.C., entre ellas la falta de integración de procesos, la ausencia de estrategias diferenciadas por líneas de negocio y la concentración de ingresos (80 % de facturación) en un 4 % de la cartera de clientes. Para afrontar estos desafíos y, con base en la causa principal, se han propuesto las siguientes alternativas de solución (a) reestructurar la gestión y equipo comercial por líneas de negocio y segmentos de clientes, (b) implementar un sistema integrado de ERP (Enterprise Resource Planning) para administrar de forma centralizada y estratégica la relación con sus clientes (y también analítica predictiva), (c) realizar campañas de difusión y programas de fidelización diferenciados por segmentos de clientes; y (d) desarrollar modelos analíticos predictivos sobre la demanda potencial de clientes del segmento mayorista.

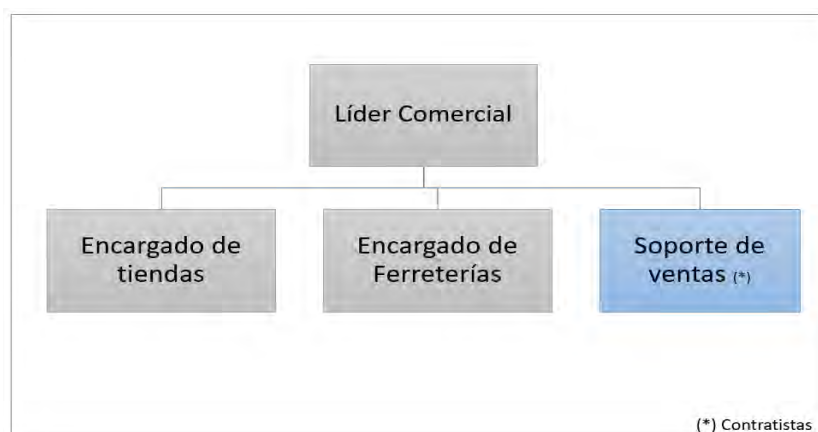
En este apartado se analizan cada una de estas propuestas de solución, revisando el nivel de impacto que podrían aportar para enfrentar el problema, así como su factibilidad, costo y riesgo de implementación.

4.1.1. Reestructurar la Gestión y Equipo Comercial, por Líneas de Negocio y Segmentos de Clientes

Como se vio en el capítulo anterior, una de las causas del principal problema que presenta la empresa radica en la ausencia de estrategias diferenciadas por líneas de negocio. Esto ocurre, en gran parte, por la falta de estructura en la gestión y el equipo comercial. El equipo comercial de Global Import Perú S. A. C. está dirigido por un encargado comercial y dos encargados de tienda y ferreterías, estos últimos también dedicados a atender la gestión comercial con inmobiliarias (ver Figura 5). Además, cuenta con un equipo de soporte comercial conformado por el personal de atención de venta directa en las tiendas, supervisado por el gerente comercial.

Durante las visitas a la empresa, el equipo consultor identificó que, con excepción de los ejecutivos que atienden la gestión con inmobiliarias, los demás ejecutivos no cuentan con una pauta comercial para prospectar a nuevos clientes e incrementar la venta cruzada en el segmento de clientes de ferreterías mayoristas. Estos últimos responden más bien a la demanda diaria de pedidos comerciales o a la atención de nuevos clientes que llegan por recomendación de su cartera o de las marcas que representan.

A través de entrevistas con los directivos, el equipo consultor recogió dos preocupaciones principales acerca de la composición de este equipo. La primera inquietud se relaciona con la excesiva carga de trabajo del gerente comercial, quien debe gestionar directamente a 20 personas, incluyendo tanto a ejecutivos como a personal de tienda, además de manejar las incidencias diarias en las ventas. La segunda preocupación es la alta rotación de los ejecutivos que atienden en las ferreterías.

Figura 5*Organigrama del Equipo Comercial*

Nota. Adaptado del Manual Organizacional de Funciones de Global Import S.A.C,2023

En su investigación sobre emprendimiento corporativo, Albarracín, Jácome y Medina (2017) señalaron que la creación de líneas de negocio es una estrategia para mantener el crecimiento y desarrollo rentable. Por ello, entre las alternativas de solución de esta consultoría, se propone la reestructuración de la composición del equipo comercial orientada a segmentar la dedicación del personal a líneas de negocio. Dentro de esta propuesta, se promueve la creación de nuevas jefaturas por cada uno de los tres segmentos de clientes que atiende la empresa: inmobiliarias, ferreterías mayoristas y ferreterías minoristas. Esto permitiría que el gerente comercial se enfoque en el desarrollo de la estrategia global de la empresa, y en el seguimiento de los objetivos de prospección, fidelización e incremento de venta de cada jefatura, en su propia cartera y línea de negocio.

4.1.2. Implementar un Sistema ERP

La falta de integración de procesos en Global Import Perú S. A. C., se identificó como la causa principal de la problemática que atraviesa la empresa, tras el análisis desarrollado en el capítulo anterior. De manera complementaria, durante las entrevistas y visitas a la empresa, los consultores señalaron que Global Import Perú S. A. C. no cuenta con una estrategia o sistema que permita integrar y gestionar la relación con sus clientes de punta a punta.

Hoy en día, los ejecutivos manejan la gestión de clientes a través de macros y tablas en Excel. La comunicación y atención se realizan de manera mecanizada, lo que consume horas de capacidad para prospección y fidelización. Asimismo, para proyectar la demanda en tienda, la empresa basa su analítica únicamente en los informes de ventas y logística, sin considerar la data generada por el equipo comercial. Esto se debe a que no cuentan con un sistema integrado para almacenar y generar informes automáticos del comportamiento de cada cliente. Esto no le permite a la empresa hacer un seguimiento pertinente, y trazar adecuadamente la segmentación o clusterización de los clientes que tienen una demanda continua en su canal de venta directa (en tienda), sector que podría generar mayores oportunidades para impulsar ventas. Por ejemplo, se observan oportunidades de venta segmentada entre las pequeñas empresas que colocan sistemas de seguridad electrónica en los hogares o pequeñas empresas de diseño de interiores.

Otra oportunidad de mejora se encuentra en rastrear la venta mayorista del segmento de clientes inmobiliarios, y buscar ampliar la cartera de todo tipo de clientes mayoristas. Toda la información que presentan los *leads* de estos segmentos se entrega de forma manual a los ejecutivos, situación que podría manejarse de manera automatizada para una mejor gestión.

Por todo lo mencionado, esta consultoría propone que la empresa debe implementar una estrategia y sistema ERP (siglas en inglés de Sistema de Planificación de Recursos Empresariales) que permita centralizar y gestionar eficazmente los siguientes aspectos: todos los datos de sus clientes, el historial de venta y preferencias, el registro automatizado de *leads*, y dar un seguimiento centralizado a la gestión de los ejecutivos comerciales. Estas medidas podrían favorecer la toma de mejores decisiones de prospección y fidelización, basada en los datos de sus clientes y su relacionamiento.

4.1.3. Desarrollar un Programa de Fidelización y Campañas de Difusión Diferenciadas para los Clientes

Durante las visitas al equipo comercial de la empresa, los consultores identificaron que la relación con las inmobiliarias y la venta mayorista se basa en la empatía y años de relación entre los ejecutivos comerciales y los gerentes de compras de los clientes. Si bien, actualmente es una estrategia de ventas efectiva, representa un riesgo futuro para la empresa. Por ejemplo, la potencial salida de un ejecutivo de ventas de la empresa o el cambio del gerente de compras de alguna de las empresas clientes, podría tener un impacto negativo en la relación comercial y reducir las ventas de Global Import Perú S. A. C.

Además, no existe una estrategia de fidelización para los clientes del segmento de ferreterías mayoristas y ferreterías de venta directa. La atención a estos clientes únicamente incluye el beneficio de un precio competitivo.

Adicionalmente, durante la consultoría se observó que la empresa cuenta con catálogos comerciales que se envían a sus clientes por correo electrónico y WhatsApp. Este tipo de envíos no se realizan con una segmentación por clientes (inmobiliarias, ferreterías mayoristas y venta directa). Por ello, se propone entre las alternativas de solución que la empresa desarrolle un programa de fidelización específico para cada segmento, que le permita retener e incrementar ventas con los clientes actuales, así como atraer y tener un diferencial competitivo, además del precio, para clientes potenciales. De esta forma, la empresa podría personalizar sus mensajes y hacerlos relevantes para los clientes, optimizar mejor la labor de su equipo humano (ejecutivos de venta); identificar mejores oportunidades de venta, entre otras ventajas para lograr que su estrategia de marketing tenga una segmentación diferenciada.

4.1.4. Desarrollar un Modelo Analítico Predictivo de Pronóstico de Demanda de Clientes del Segmento Mayorista

Durante la consultoría se observó que la empresa posee amplia data de la demanda de sus clientes, información que se almacena en hojas de venta (Excel), correos y tablas dinámicas. Incluso, cuenta con información del consumo de clientes con más de 20 años de relación, principalmente del sector inmobiliario. Todos estos datos no se aprovechan para mejorar la prospección de venta, venta cruzada y la captación de clientes nuevos.

Para aprovechar esta importante base de datos, se propone como alternativa de solución que la empresa desarrolle un primer modelo analítico predictivo. Este sistema permitiría pronosticar la demanda de los clientes mayoristas, anticiparse a sus necesidades, personalizar ofertas, conocer mejor sus patrones de compra, y aportar a la optimización de su inventario de una manera más precisa. Además, aportaría en la identificación de oportunidades de crecimiento con su cartera de clientes actuales y potenciales.

4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Para desarrollar las soluciones propuestas a Global Import Perú S.A.C., en esta consultoría se utilizó una matriz de evaluación de alternativas de solución (ver Tabla 9). Esta herramienta bidimensional permite analizar y diseñar la solución más idónea para el problema clave que se busca resolver, considerando los siguientes factores: su impacto directo, si la solución propuesta ataca la causa raíz del problema; su impacto indirecto, es decir si la propuesta también mejora otras problemáticas de la empresa de forma indirecta; su factibilidad y viabilidad; el costo de inversión para implementar la solución; y los riesgos potenciales de tomar o no la solución.

Cada alternativa se evaluó con un porcentaje del 1 al 10, y su importancia disminuye en función de la relevancia de cada factor (del 10 al 8 se consideran alto; del 7 al 5, medio y

del 4 al 1, bajo). Estos análisis se reflejan como se indica en la Tabla 11, junto con los pesos ponderados para cada categoría.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de las Alternativas de Solución

	Impacto directo	Impacto indirecto	Factibilidad	Costo	Riesgo	Peso ponderado
Alternativas de solución	30 %	15 %	20 %	20 %	15 %	100 %
1 Reestructurar el equipo comercial por líneas de negocio y segmentos de clientes	7	5	8	3	4	5,65
2 Implementar un sistema integrado de ERP	10	6	7	7	4	7,3
3 Desarrollar un programa de fidelización y campañas de difusión diferenciadas para los clientes	6	3	9	4	4	5,45
4 Desarrollar un modelo analítico predictivo de pronóstico de demanda de clientes del segmento mayorista	6	2	4	3	4	4,1

4.3 Solución Propuesta

Al concluir la evaluación por peso en la matriz de evaluación de soluciones, se identificó que la alternativa con mayor valoración es la implementación de un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) para Global Import Perú S. A. C.

Se consideró esta solución como la principal porque la implementación de este sistema tiene un impacto directo en el problema de la ausencia de estrategia diferenciada por líneas de negocio y segmentos de clientes. Permite mejorar la prospección, relacionamiento y fidelización de clientes, así como la asignación de *leads* comerciales al equipo de ejecutivos, la comunicación con los clientes y la centralización de la data comercial para mejorar las oportunidades de venta.

De acuerdo con las recomendaciones planteadas en esta consultoría a Global Import S.A.C., durante el segundo trimestre del año en curso la dirección general de la empresa inició la implementación estructural del nuevo equipo comercial con una visión orientada a cada línea de negocio. Esta reestructuración se ha llevado a cabo con el personal comercial actual, sin la necesidad de incrementar contrataciones este año.

La reestructuración del equipo comercial se toma como base para la implementación de la solución principal: un ERP, cuyo significado en español es Sistema de Planificación Empresarial, como se mencionó al inicio de este documento. Esta plataforma podrá contribuir a que el negocio tome mejores decisiones basadas en datos, así como identificar *insights* de sus clientes de cara a ofrecerles una oferta personalizada en un modelo de fidelización.

En síntesis, para efectos de esta consultoría, y con la venia de la gerencia general de la empresa, se definió desarrollar el plan de implementación del ERP como alternativa de solución. Este proceso involucró a toda la empresa: desde la alta dirección, para establecer en conjunto la estrategia; el equipo comercial para entender los flujos de relacionamiento con los clientes; hasta el equipo de tecnologías de la información, para encontrar el sistema que sea más *ad hoc* a las necesidades de Global Import Perú S. A. C.

4.4. Conclusiones

En el presente capítulo se plantearon y evaluaron cuatro alternativas de solución a la principal problemática de Global Import Perú S. A. C. Luego de describir cada una de las propuestas, estas se retaron en una matriz de evaluación de soluciones según su impacto directo, impacto indirecto, factibilidad, riesgo, y costo de implementación. Además, se realizó una revisión bibliográfica sobre la aplicación e impacto de cada solución propuesta. Cada una de estas propuestas fue evaluada por el equipo de consultores que desarrollan esta investigación junto con los directivos de la empresa.

Después de este análisis, y en consenso con la gerencia general, luego de haber adoptado la idea de la reestructuración del equipo comercial, se eligió la implementación de un sistema ERP como alternativa de solución principal.

Este sistema permitirá centralizar toda la actividad de operación, relacionamiento y comunicación con los clientes, prospectar mejor las ventas, mejorar los flujos de comunicación interna, entre otros impactos que contribuirán a un mejor control de los gastos de ventas, lo

cual permitirá a la empresa maximizar su eficiencia operativa, contribuyendo de manera favorable al logro del desafío planteado. En la siguiente sección, se profundizará en esta alternativa de solución, y se expondrá el plan de implementación.



Capítulo V

Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

En el capítulo anterior se determinó que la solución idónea para Global Import Perú S. A. C. es implementar un ERP con el uso del *software* Sagecloud 50 (Peachtree). Por tanto, en el presente capítulo se presentará el plan de implementación de dicho sistema.

Actualmente, la empresa Global Import Perú S. A. C. cuenta con un sistema básico de facturación y control de inventario, el cual es poco eficiente y no es funcional al crecimiento de la empresa. Mantener este sistema es un retroceso porque no permite a la empresa gestionar de manera eficiente los recursos que posee y genera. Por otro lado, en el Perú existen proveedores de Softwares de ERP que la empresa Global Import Perú S. A. C. ha investigado, sin embargo, concluyen que su personal tendrá dificultad para el entendimiento de sus funcionalidades. En este sentido, durante la presente consultoría, se elaboró un cuadro comparativo para dos ERP que se utilizan en Perú (ver Tabla 12), y la nueva propuesta que no es muy conocida, pero es viable en el uso e instalación.

Para comenzar con el desarrollo de la implementación, se acordó con Global Import Perú S. A. C. que el director gerente se encargue de designar al personal responsable de la gestión y manejo adecuado del *software* Sagecloud 50. En la presente consultoría, se ha determinado que se necesitará de seis colaboradores que deberán dominar el programa informático e implementar su uso en las cuatro tiendas físicas. Además, se ha considerado a la contadora de la empresa y al director gerente como dos usuarios extra.

Para efectos de organizar mejor la planificación de esta implementación, se utilizará un diagrama de Gantt, herramienta popularizada en 1910 por Henry Gantt, para determinar el tiempo de duración de cada tarea.

Tabla 12

Cuadro Comparativo de Principales ERP

Software ERP	Ventajas	Desventajas	Conclusiones
Sagecloud 50	<p>Información a tiempo real, facilita toma de decisiones</p> <p>Soporte personalizado y constante</p> <p>Integración de CRM</p> <p>Plataforma amigable y poco compleja</p> <p>Mejor solución para PYMES</p>	<p>Depende de alta tecnología, constante internet para conexión</p> <p>Curva de aprendizaje pronunciada</p>	<p>Se considera mejor opción. Amigable en su uso, soporte constante ya demostrado a la empresa Global Import. Nueva opción para el mercado peruano</p>
SAP	<p>Mundialmente conocido</p> <p>Uso para grandes empresas</p> <p>Contiene base de datos</p>	<p>Alto Costo</p> <p>Alta Complejidad en su uso</p> <p>Sistema tecnológico antiguo</p> <p>Información en nube, requiere de migración</p>	<p>Se descarta, empresa no requiere software altamente complejo y costoso</p>
Microsoft Dynamics	<p>Adapta a pequeñas y medianas empresas</p> <p>Conecta todos los procesos de la empresa incluso con aplicaciones como linkedin, Office 365, Azure</p>	<p>La funcionalidad en si es compleja</p> <p>Curva de aprendizaje pronunciada</p> <p>Soporte técnico ineficiente</p>	<p>ERP utilizado con frecuencia en el Perú y previamente probado por Global Import, descartado por alta complejidad en el uso</p>
ODOO	<p>Conocido mundialmente</p> <p>Fácil de usar</p> <p>Opciones personalizadas</p>	<p>Complejidad en la implementación</p> <p>Problemas en las actualizaciones</p>	<p>ERP presentado por proveedor a Global Import, sin embargo fue descartado por alta complejidad en el uso</p>

5.1 Razones Clave

Se ha sugerido a la empresa Global Import Perú S. A. C. la implementación de un sistema integrado de gestión ERP, Sagecloud 50 (*Peachtree*), porque se trata de un *software* muy completo que ofrece ventajas clave para el negocio: incluye módulos de ventas y cobros para clientes y proveedores; módulos de compras y pagos; gestión de inventarios, contabilidad, y *backup* de la información ingresada. Se prevé que el uso de este programa tendrá un alto

impacto en la gestión de cada área de la empresa y ayudará a cumplir con ciertas metas como conocer los gastos administrativos para realizar las ventas en ciertas facturaciones, mantener un control detallado de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, llevar un correcto control de inventarios, y proyectar las ventas. Se proyecta que el ERP propuesto promoverá una gestión más eficaz y eficiente de la empresa.

La estrategia de implementación se basa en los siguientes aspectos:

5.1.1. Identificación de Necesidades

Se identificó la necesidad de establecer una mejora en la gestión de la empresa Global Import Perú S. A. C. con la finalidad de organizar de forma más eficiente su área financiera, contable y operativa. De este modo, se podrá obtener información organizada de los procesos de mejora con mayor agilidad, evitar errores en la toma de decisiones, lograr una mayor productividad, así como la reducción en los gastos de ventas.

5.1.2. Elección del Software Adecuado

En la actualidad existe una oferta muy variada de sistemas ERP tanto para grandes empresas, como para empresas pymes. En este sentido, el *software* Sagecloud 50 es uno de los más amigables del mercado, debido a que su precio asequible es uno de los más utilizados por las pymes.

5.1.3. Desarrollo de un Plan de Implementación

Se utilizará el diagrama de Gantt para medir con precisión la duración de cada paso o tarea de la implementación del nuevo software de gestión. El tiempo mínimo sugerido es de 90 días calendario.

5.1.4. Configuración e Instalación del Sagecloud 50

En este punto, se tomará en cuenta la adecuación del programa de acuerdo con las necesidades de la empresa. Luego de coordinar con el director gerente, se determinó que se

necesitará una adecuación en la configuración de la moneda. Cabe señalar que la instalación del software se realizará en forma remota.

Es importante señalar que, en la actualidad, los empresarios optan por utilizar herramientas tecnológicas para impulsar sus estrategias de crecimiento de una forma más organizada, segura y ágil, como la gestión de la información desde “la nube”, o espacios de almacenamiento en Internet. Así, la información de la empresa está segura ante cualquier eventualidad. En el pasado, el *software* Sage solo era utilizado como servidor. Sin embargo, la desventaja era la potencial pérdida de información clave ante una eventual avería o hurto. Al realizar este almacenamiento desde la nube, se minimiza este riesgo potencial.

5.2. Balanced Scorecard

El *Balanced Scorecard* (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) por sus siglas en español, es una herramienta de gestión enfocada en la estrategia de la empresa. Esta toma en cuenta cuatro indicadores fundamentales para el negocio: indicador financiero, clientes, procesos internos y crecimiento.

Si bien la estrategia no está determinada del todo, estos indicadores están alineados con la visión y la estrategia, y crean valor en la organización a través de un mejor seguimiento de los objetivos de todas las áreas. A continuación, se expondrá una síntesis de cada indicador:

- **Financiero:** la empresa requiere una mayor rentabilidad y mejor gestión de sus gastos de ventas para incrementar sus ingresos en provincias. Con la solución propuesta en esta consultoría, la empresa podrá identificar mejor los gastos o la facturación por segmento de clientes y de qué forma gestionará estos recursos de manera eficiente.
- **Clientes:** el uso de un ERP (*enterprise resourcing planning*) permitirá que la empresa Global Import Peru S. A. C. identifique mejor los gastos por cliente o facturación, y realice una gestión adecuada y ordenada del sistema de inventarios.

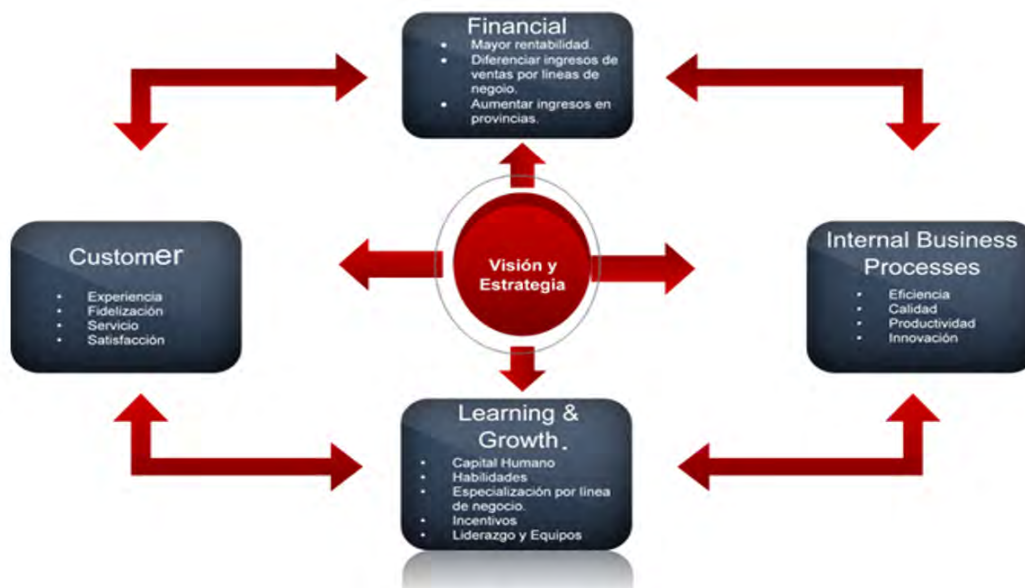
- **Procesos internos del negocio:** el ERP es un sistema que ayuda a mejorar la productividad en la gestión de la empresa, por lo tanto, se considera que mejorará grandemente la calidad de los procesos y permitirá evitar errores.
- **Recursos humanos:** Global Import Peru S. A. C. logrará crecer a través de la potenciación de los conocimientos de sus colaboradores mediante capacitaciones especializadas sobre diversos aspectos del negocio.

Todo el desarrollo del BSC ha ayudado a la empresa asesorada a identificar los factores claves para mejorar la gestión de la empresa, y que alcance su principal objetivo: reducir los gastos de ventas que se triplicaron de manera injustificada durante el último año.

En la Figura 6 se detallan los cuatro indicadores descritos del BSC que son financiero, clientes, procesos internos de negocio y recursos humanos, alineados con la visión y objetivos en la organización.

Figura 6

Principales Indicadores de un Negocio



5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

Para un mejor entendimiento de las tareas necesarias para la implementación del sistema ERP de Global Import Perú S. A. C. se construyó un diagrama de Gantt que detalla las

fases de su proceso de desarrollo en el tiempo (ver Figura 7). La implementación tomará un periodo de 90 días y tendrá seis fases con diversas tareas en cada una de ellas.

Figura 7

Diagrama de Gantt

FASES	DURACION	INICIO	FINAL	Septiembre				Octubre				Noviembre				
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	
Implementación del sistema ERP en la empresa Global Import Perú S.A.C.	90 días	1/09/2024	29/11/2024													
1. Fase de presentación inicial	15 días															
Planificación de etapas para el ERP	2 días	1/09/2024	2/09/2024													
Elaborar el presupuesto	3 días	3/09/2024	5/09/2024													
Acordar fechas de cada etapa	2 días	6/09/2024	7/09/2024													
Seleccionar al usuario encargado	2 días	8/09/2024	9/09/2024													
Prueba gratuita de ERP programada con proveedor	3 días	10/09/2024	12/09/2024													
Compra del ERP	3 días	13/09/2024	15/09/2024													
2. Recopilación de la información	15 días															
Reunión con director gerente y usuarios	8 días	16/09/2024	23/09/2024													
Determinar información que ingresa cada usuario	7 días	24/09/2024	30/09/2024													
3. Estrategia de trabajo de la implementación	15 días															
Establecer indicadores de gestión y migración	8 días	1/10/2024	8/10/2024													
Establecer el tipo de ERP según presupuesto y migración de data.	7 días	9/10/2024	15/10/2024													
4. Prueba del ERP	15 días															
Realizar presentación de funcionamiento a Director y Gerente General	2 días	16/10/2024	17/10/2024													
Ajustes necesarios solicitados al proveedor(moneda)	9 días	18/10/2024	26/10/2024													
Manual personalizado del ERP	4 días	27/10/2024	30/10/2024													
5. Capacitación a los usuarios seleccionados	15 días															
Presentación a los 6 encargados.	5 días	31/10/2024	4/11/2024													
Presentación a los involucrados de cada gestión	5 días	5/11/2024	9/11/2024													
Presentación al resto de los miembros del equipo	5 días	10/11/2024	14/11/2024													
6. Feedback y Monitoreo del ERP	15 días															
Ajuste de procesos y reportes de ser necesario	15 días	15/11/2024	29/11/2024													

5.3.1 Planificación e Implementación del Sistema ERP Sagecloud 50

Para la planificación e implementación se han considerado seis fases:

- **Fase de presentación inicial:** esta etapa incluye todas las tareas para el arranque del proyecto. Se elaborará el presupuesto, se acordará la fecha de cada etapa, se seleccionará a cada usuario encargado, se realizará una demostración gratuita del ERP, y se comparará la suscripción anual del *software*.
- **Recopilación de información:** en este punto se mantendrán reuniones con el director gerente y los tres colaboradores que serán los usuarios principales del programa Sagecloud 50. Se determinará la información que debe ser registrada por cada uno, y cómo adecuar y verificar el correcto funcionamiento del ERP.

- **Estrategia de trabajo de la implementación:** se elaborarán indicadores de gestión para cada usuario. Uno de los más importantes está relacionado con el seguimiento de los gastos que se incurren en clientes específicos, lo que ayudará a determinar el costo real de las ventas. Se planificará y ejecutará la migración de datos de los sistemas actuales al nuevo ERP, asegurando la integridad y limpieza de la información.
- **Prueba de la plataforma Sagecloud 50:** se realizarán presentaciones de su funcionamiento al director gerente y al gerente general a fin de adaptar el ERP a las necesidades específicas de la empresa. Es fundamental modificar aspectos como la moneda, ya que el *software* está diseñado para operar en dólares estadounidenses. De este modo, el proveedor adaptará el programa a la moneda nacional peruana. El proveedor del Sagecloud 50 entregará manuales para usuarios, con explicaciones detalladas de cada función. Según lo acordado con la empresa Global Import Perú S. A. C., el personal que utilizará la plataforma estará conformado por la contadora, cada uno de los encargados de las cuatro tiendas y el director gerente.
- **Capacitación a los miembros de la empresa:** como parte de la integración del ERP, se requiere brindar capacitación exhaustiva a todos los usuarios. Además, los colaboradores de la empresa también deben conocer la importancia del nuevo sistema para que puedan apoyar a los usuarios principales con la información necesaria para optimizar y aprovechar la plataforma.
- **Feedback y monitoreo del ERP:** en esta etapa se obtendrán reportes de los usuarios y si es necesario, se realizarán ajustes al sistema. Asimismo, el proveedor de la plataforma Sagecloud 50 ofrece el soporte constante de su equipo.

5.3.2 Presupuesto

Se considerará en el presupuesto toda la inversión que se necesita para implementar la solución sugerida a la empresa Global Import Perú S.A.C.

La propuesta de esta consultoría ha considerado un presupuesto estimado en USD \$ 13,340.00 durante el primer año, y posteriormente USD \$2,762.00 (ver Tabla 13). Este costo, que se realizaría en un periodo anual, incluye las actualizaciones del *software*.

Tabla 13

Presupuesto para la Implementación del Programa Sagecloud 50

Acciones	Costos USD\$
Licencia de software e instalación (la instalación incluye un usuario)	4788
Usuario 2 adicional	1170
Usuario 3 adicional	1166
Usuario 4 adicional	1166
Usuario 5 adicional	685
Usuario 6 adicional	443
Capacitación para Global Import	3410
Confección personalizada de manuales	512
Año 1	13340
Presupuesto anual para Sagecloud 50: usuarios 6	13340
Licencia de software e instalación (la instalación incluye 6 usuarios)	2762
Año 2 en adelante	2762

5.4 Factores Claves de Éxito

5.4.1 *Habilitadores*

Aquí se identificarán los habilitadores que van a permitir una mayor eficiencia en la implementación de la solución sugerida en esta consultoría. A continuación, se detallan los factores que deberá tomar en cuenta Global Import Perú S. A. C. para que la propuesta sea exitosa.

Para empezar, la gerencia debe comunicar adecuadamente la importancia de la implementación y uso correcto del programa Sagecloud 50 a todos los miembros de la empresa. Además, la gerencia debe cumplir con el calendario programado para la implementación del ERP, y comprometerse con brindar las facilidades a sus equipos para culminar con cada fase. El presupuesto establecido debe ser prioritario, especialmente el pago anual de la membresía por el uso del *software*.

Los directivos y encargados del uso del ERP deben poner especial atención a la calidad de la información y datos que se ingresen diariamente a la plataforma.

Todos los miembros de la empresa deben conocer la importancia del ERP implementado para que brinden a los usuarios el apoyo necesario. El manual de funcionamiento debe ser comprendido por los directivos y usuarios del Sagecloud 50.

5.4.2 Riesgos

La presente consultoría ha considerado una serie de riesgos que se deben tomar en cuenta durante la implementación del ERP Sagecloud 50.

Para determinar la criticidad de estos, se ha utilizado una matriz de riesgos (ver Tabla 14) en la que se ha podido identificar el nivel de prioridad de los riesgos, así como potencial nivel de frecuencia e impacto de estos.

El riesgo más elevado es que la gerencia pierda el presupuesto destinado al proyecto y que no cumpla con los pagos programados y presupuestados para esta implementación. Sin embargo, consideremos que esto no ocurrirá debido a que el director gerente está convencido que el ERP es la solución adecuada para su problema actual, que le permitirá organizar su gestión empresarial y conocer qué clientes o facturación demandan un mayor esfuerzo y presupuesto. En síntesis, se trata de una implementación que le permite conocer qué tipo de gastos debe reducir.

La matriz de riesgos, permite analizar los riesgos que se puedan presentar en el proyecto, considerando el impacto y la probabilidad de que pueda ocurrir cada evento, al multiplicar ambos factores nos brindará un puntaje que puede ser bajo, medio o alto.

En la matriz que se presenta en la Figura 8 podemos concluir que el riesgo de fracaso más elevado es el de pérdida de presupuesto que tuvo como resultado numérico el nueve.

Tabla 14*Matriz de Riesgos durante la Implementación del ERP Sagecloud 50*

N.º	Riesgo	Causa	Probabilidad	Impacto	Factor
001	No se cumple el calendario programado	Priorización de otras actividades de la empresa	2	2	4
002	Pérdida de presupuesto	Gerencia no cumple con el pago programado	3	3	9
003	Se basa la toma de decisiones del ERP en datos erróneos	Información proporcionada errada en alguna línea de clientes	2	3	6
004	Desinterés en el uso del sistema	Falta de capacitación a los miembros de la empresa	3	2	6
005	Migración de datos incompletos al ERP	Falta de conocimiento de data requerida para el ERP	1	3	3

Figura 8*Impactos y Probabilidades*

		Impacto		
		Bajo 1	Medio 2	Alto 3
Probabilidad	3 Alto	3	6	9
	2 Medio	2	4	6
	1 Bajo	1	2	3

5.5 Conclusiones

El plan de implementación del ERP es clave para el óptimo desarrollo del proyecto, nos permite conocer el presupuesto detallado que necesita la empresa para desarrollar la plataforma Sagecloud 50 y evaluar los riesgos que se pudieran presentar durante el desarrollo del plan. Además, permite planificar a corto plazo considerando que el desarrollo del proyecto es de tres meses.

Es valorado que la gerencia general opte por la modernización e integración de sus procesos para generar mayor rentabilidad y mejor gestión de gastos de ventas. Asimismo, se

permite gestionar los procesos de una manera más limpia, sencilla y directa, con menos errores, más automatización y una reducción de tareas manuales.



Capítulo VI

Resultados Esperados.

Implementar un ERP (*enterprise resource planning*) puede generar significativos beneficios cualitativos y cuantitativos como la mejora en la eficiencia operativa, la toma de decisiones, la satisfacción del cliente, la colaboración y comunicación interna; así como un óptimo cumplimiento normativo, la mejora en la seguridad de datos y un incremento en las ventas. En este capítulo, se detallan los resultados esperados de implementarse la solución propuesta en esta consultoría.

6.1 Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

La implementación de un ERP permitirá a la empresa mejorar la eficiencia operativa al integrar y automatizar procesos clave como la gestión de inventarios, ventas, compras, y contabilidad. Esto reducirá el tiempo y esfuerzo necesario para realizar tareas administrativas, permitiendo que los empleados se concentren en actividades más estratégicas (Ochoa y Campos, 2014). Además, un ERP facilita el flujo de información entre departamentos, eliminando duplicidades y reduciendo los errores humanos, lo que incrementa la precisión de los datos (Paredes y Gómez, 2015).

Con un ERP, la empresa tendrá acceso a datos en tiempo real, hecho que facilita la generación de informes precisos y actualizados. Esta mayor visibilidad del estado de la empresa permitirá a los gerentes y líderes tomar decisiones mejor informadas y basadas en datos, situación crucial en un entorno de negocio competitivo como el de la seguridad electrónica (Fernández y Sánchez, 2017). La capacidad de anticipar problemas y responder rápidamente a los cambios en el mercado también será mejorada (Morales y Rodríguez, 2016).

La implementación de un ERP también contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente. Al tener un sistema centralizado que gestiona pedidos, inventarios y envíos, la empresa podrá responder de manera más rápida y precisa a las consultas de los clientes, acelerar los tiempos

de entrega, y ofrecer un servicio más consistente (Cabrera y Díaz, 2013). Por su parte, la visibilidad mejorada del inventario evitará problemas de desabastecimiento, lo que a su vez reducirá los tiempos de espera y las cancelaciones de pedidos (López y Márquez, 2018).

El ERP facilita la comunicación y colaboración entre departamentos, ya que todos los empleados acceden a la misma base de datos y utilizan procesos estandarizados. Esto mejora la alineación de objetivos y la colaboración en proyectos interdepartamentales, algo esencial para una empresa que gestiona ventas, distribución y servicio técnico de productos de seguridad electrónica (Ramírez y Pérez, 2014). La comunicación fluida también ayuda a resolver problemas de manera más rápida y eficiente (Gómez y Torres, 2016).

La implementación de un ERP permite un mejor cumplimiento de las normativas locales e internacionales relacionadas con la seguridad de la información y la gestión de datos. Los ERP suelen incluir módulos específicos que ayudan a garantizar que la empresa esté al día con las regulaciones en materia de protección de datos, como las normativas de seguridad electrónica y ciberseguridad (Álvarez y Castillo, 2015). Además, al centralizar los datos, un ERP mejora la trazabilidad y la seguridad, lo que reduce el riesgo de pérdida de datos y ciberataques (Mendoza y Salazar, 2017).

En líneas generales, podemos resumir que una ERP promoverá beneficios cualitativos significativos, desde la mejora en la eficiencia operativa hasta un mayor cumplimiento normativo, y una mayor seguridad de los datos. Estos resultados esperados no solo fortalecerán la capacidad operativa de la empresa, sino que también mejorarán la experiencia del cliente y facilitarán la toma de decisiones estratégicas.

6.2 Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

En capítulos previos se determinó que el incremento de los gastos de venta es la principal problemática detectada en la empresa. Para ser más precisos, estos gastos se triplicaron en un periodo de un año (2022-2023). Con base en el análisis de sus causas, se

planteó como solución la implementación de un ERP que permita integrar y mejorar el control de sus procesos, con el objetivo de reducir los gastos que generan ventas poco rentables.

Tomando en cuenta ello, los directivos de Global Import Perú S.A.C. estiman un crecimiento de un 25 % para el primer año. En la Tabla 15 se presenta la proyección del valor actual neto del proyecto, desarrollando e implementando el plan de acción descrito anteriormente.

Con base en lo descrito en el cuadro, se espera un crecimiento gradual de 25 % en el primer año. Este crecimiento estaría apalancado en el incremento de la cartera en diez clientes en el segmento de inmobiliarias, y de nueve clientes en el segmento de ferreterías mayoristas. A partir del segundo año, se estima un crecimiento conservador de 12 % con la incorporación de nueve clientes adicionales en las distintas líneas del negocio, en conformidad con las nuevas estrategias que se podrán adoptar. Se considera un escenario optimista, teniendo en cuenta que en el Perú la recuperación del sector construcción ha tenido un ascenso favorable en los últimos años.

Según las cifras de la Cámara Peruana de Construcción, esta área comenzó este año con un crecimiento de 7 % respecto del 2023, una cifra alentadora para la empresa, que espera se refleje en su situación.

6.3 Conclusiones

En esta etapa final del proceso, los efectos positivos del plan de consultoría se hacen evidentes a través de mejoras en los indicadores cualitativos, que se verían reflejados en un incremento en los márgenes de beneficio de la empresa Global Import Perú S. A. C. Este enfoque estratégico permitirá optimizar tanto los procesos operativos como los de gestión, no solo mejorando la rentabilidad sino también reduciendo el desperdicio de recursos en su cadena de suministro.

Tabla 15*Proyección del VAN del Proyecto*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas Totales	5,249,815.00	6,579,768.13	7,566,733.35	8,474,741.36	9,322,215.49
Flujo de Caja					
Ingresos Incrementales		1,329,953.13	986,965.22	908,008.00	847,474.14
- Inmobiliarias		567,446.67	421,105.16	387,416.75	361,588.96
- Ferreterías Mayoristas		496,515.84	368,467.02	338,989.65	316,390.34
- Ferreterías Minorista		265,990.63	197,393.04	181,601.60	169,494.83
		1,329,953.13	986,965.22	908,008.00	847,474.14
Egresos Incrementales					
Costos de Ventas		1,044,652.05	696,754.24	641,013.90	598,279.64
- Inmobiliarias		424,967.18	273,718.35	251,820.89	235,032.83
- Ferreterías Mayoristas		377,336.96	243,188.23	223,733.17	208,817.63
- Ferreterías Minorista		242,347.90	179,847.65	165,459.84	154,429.19
Gastos de Ventas		83,485.24	55,759.35	45,598.76	37,238.99
Gastos Administrativos		150,114.50	111,400.76	102,488.70	95,656.12
Inversión en el ERP	50,000.00	10,357.50	10,357.50	10,357.50	10,357.50
Impuestos		12,403.15	33,808.01	32,564.74	31,782.57
Flujo Neto	-50,000.00	28,940.69	78,885.36	75,984.40	74,159.32
Valor Actual Flujos Netos	-50,000.00	25,283.22	60,206.50	50,663.47	43,197.61
Acumulación Valor Actual Flujos Netos	-50,000.00	-24,716.78	35,489.72	86,153.19	129,350.80
VAN	129,350.80				
TIR	97%				
Beneficio Costo	3.59				
Tasa de costo del capital	14,5 %				

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Como cierre de esta tesis, desarrollada en el formato de consultoría de negocios, el grupo de tesis y autores de este proyecto ha elaborado un listado con las principales conclusiones y recomendaciones brindadas a la empresa Global Import Perú S.A.C. Se espera que el presente análisis genere un aporte significativo a la solución de su problema principal: la reducción de los gastos operativos de las ventas.

- Necesidad de innovación y reestructuración: la empresa ha alcanzado un punto de estancamiento haciendo un uso ineficiente de sus recursos. Ha sido fundamental innovar y reestructurar tanto su modelo de negocio como el equipo comercial para evitar el declive.
- Transición a un modelo especializado: es recomendable que la empresa evolucione de un modelo generalista a uno especializado. Esto permitirá una mayor eficiencia y una oferta mejor adaptada a las necesidades del mercado, a través de equipos comerciales expertos en cada línea de negocio.
- Implementación de un ERP como prioridad: la elección de un ERP en lugar del sistema tradicional con el que cuenta actualmente es de vital importancia porque permitirá una gestión más ordenada, rápida y eficiente.
- Dominio de la plataforma y capacitaciones: durante la etapa de implementación del ERP es muy importante que los usuarios dominen la plataforma y participen de forma activa en la capacitación al resto de la empresa, lo cual evitará retrasos en el proceso de ingreso de información al sistema. Asimismo, la empresa Global Import Peru S.A.C. debe proporcionar el pago del sistema en el momento requerido.

- Separación y análisis de ingresos por líneas de negocio: es vital separar los ingresos de cada línea de negocio para evaluar su rentabilidad de manera precisa. Actualmente, la concentración del 80 % de la facturación en un 4 % de los clientes representa un riesgo significativo.
- Desafíos del crecimiento: la expansión de la empresa requiere que el director gerente aprenda a delegar funciones estratégicas, operativas y de gestión. La falta de delegación y el control centralizado en una sola persona crean cuellos de botella que limitan el crecimiento.
- Capacitación y asesoramiento: es necesario que el director gerente se capacite o consulte con expertos en estrategia y gestión para guiar el crecimiento de la empresa de manera efectiva.
- Consideración de financiamiento: aunque actualmente la empresa no requiere financiamiento bancario, depender exclusivamente de recursos propios puede limitar su crecimiento. Tomar un préstamo podría ser necesario para implementar nuevas líneas de negocio.
- Descentralización de la toma de decisiones: para mejorar la eficiencia operativa, es recomendable descentralizar la toma de decisiones y contratar perfiles adecuados para funciones específicas, como un subgerente general y un administrador.
- Estrategia de expansión: es crucial reevaluar la visión del señor Timber Huerta de enfocarse en segmentos de mercado que no son rentables. La expansión debe dirigirse hacia líneas de negocio y segmentos que aporten una mayor rentabilidad a la empresa, decisiones que deben tomarse sobre la base de datos y cifras.

Estas conclusiones destacan las áreas clave en las que Global Import Perú S.A.C. debe enfocarse para superar el estancamiento actual y fomentar un crecimiento sostenible.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda que luego de contar con un adecuado manejo y cierta experiencia con el *software* Sagecloud 50, la empresa invierta en el módulo de CRM (Customer Relationship Management) que también es facilitado por la plataforma Sage. De esta forma, ampliará su gestión hacia la fidelización de sus clientes. Asimismo, permitirá el manejo de *leads* en forma ordenada y optimizará el contacto directo con los clientes. Es importante que Global Import Perú S.A. aproveche todos los beneficios que le puede ofrecer un CRM para establecer estrategias más agresivas de ingreso al mercado.
- Establecer un minucioso control en los gastos de la empresa y mediante sus tres líneas de negocios, es indispensable; por esta razón, se recomienda que el director gerente cumpla con el compromiso de manejar los análisis financieros proporcionados por Sagecloud 50 a fin de tomar decisiones más acertadas al evaluar las ventas y gastos de cada cliente.
- La empresa Global Import Perú S. A. C. siempre ha tenido el desafío de la expansión, lo cual, hasta el momento, no ha sido posible. En ese sentido, se recomienda que una de las tiendas que actualmente alquila en Surquillo se mude al área de Lima Centro. Esta propuesta tiene una base sólida: muchas empresas pequeñas de provincias se dirigen a esta área de Lima en busca de sus productos eléctricos y ferreteros. Este gran segmento de clientes potenciales del rubro deseado no llega a la zona de Surquillo, donde están ubicadas tres de sus cuatro tiendas. La mudanza contribuiría a la expansión indirecta de sus productos, generaría nuevos clientes, y ayudaría a incrementar las ventas.
- Se recomienda que la empresa centralice sus productos en un almacén central. Actualmente, gran parte de la mercadería se encuentra en bodegas del mismo centro

ferretero donde se ubican sus tiendas. Estos almacenes ofrecen pocas garantías de seguridad, lo que aumenta la posibilidad de hurto y pérdida de patrimonio.



Referencias

- Álvarez, J., y Castillo, L. (2015). *Seguridad de datos y cumplimiento normativo en la era digital*. Editorial Financiera, Madrid.
- Andina. (12 de junio de 2024). Minedu anuncia shock de inversiones para mejorar infraestructura educativa. <https://andina.pe/Ingles/noticia-minedu-anuncia-shock-inversiones-para-mejorar-infraestructura-educativa-989128.aspx>
- Baena, E., Sánchez, J. J., y Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23).
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (s. f.). *Análisis financiero: ¿Qué es el ROE?* <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/que-es-el-roe/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (s. f.). *Impulso MYPERU*. <https://www.bbva.pe/empresas/impulso-myperu.html>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (s. f.). *ROI: qué es el retorno de la inversión y cuál es su fórmula*. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/roi-que-es-el-retorno-de-la-inversion-y-cual-es-su-formula/>
- Cabrera, F., y Díaz, S. (2013). *La satisfacción del cliente como factor clave en la implementación de ERP*. *Revista de Economía y Negocios*, 15(3), 120-134.
- Crisólogo, T. (s. f.). *Economía peruana: perspectivas de crecimiento 2024 2025*. <https://www.ipe.org.pe/porta/wp-content/uploads/2024/03/2024-03-19-PPT-Proyecciones-IPE-PBI-2024-2025.pdf>
- Comex Perú. (12 de enero de 2024). *¿Cuál ha sido el impacto del fenómeno de El Niño en el Perú? Perspectivas FEN 2024*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/cual-ha-sido-el-impacto-del-fenomeno-de-el-nino-en-el-peru-perspectivas-fen-2024>
- D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico*. Centrum - Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

- Fernández, R., y Sánchez, M. (2017). *La toma de decisiones basada en sistemas ERP en empresas peruanas*. Universidad del Pacífico, Lima.
- García, I. (2001). CRM. *Gestión de la Relación con Los Clientes*. FC Editorial.
- Gob.pe. (15 de enero de 2024). *Programa Impulso MYPERÚ va garantizando más de 105 mil créditos a micro, pequeñas y medianas empresas del país*.
<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/893345-programa-impulso-myperu-va-garantizando-mas-de-105-mil-creditos-a-micro-pequenas-y-medianas-empresas-del-pais>
- Gob.pe. (15 de enero de 2024). *Programas de reactivación económica al 2024*.
<https://www.gob.pe/institucion/mef/campa%C3%B1as/8464-programas-de-reactivacion-economica>
- Gómez, E., y Torres, H. (2016). *Solución de problemas en la gestión empresarial con sistemas ERP*. Editorial Académica, México.
- González, M. (2018). *Gestión empresarial y desarrollo organizacional*. Editorial Empresarial.
- INEI (s. f.). *Déficit Habitacional. XIII*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1855/cap13.pdf
- Infobae. (1 de enero de 2022). *Bonos en Perú: estos son todos los subsidios que se entregaron en el 2021*. <https://www.infobae.com/america/peru/2021/12/31/bonos-en-peru-estos-son-todos-los-subsidios-que-se-entregaron-en-el-2021/>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education.
- López, A. (2024). Retos del sector ferretero para este 2024. *Fierros*.
- López, A., y Márquez, D. (2018). *Gestión de inventarios y mejora en el servicio al cliente con ERP*. Universidad Nacional, Quito.

<https://www.fierros.com.co/es/noticias/retos-de-l-sector-ferretero-para-este-2024>

Lozano, V. (s. f.). Los nuevos retos de la industria ferretera peruana. *El Peruano*.

<https://www.elperuano.pe/noticia/217581-los-nuevos-retos-de-la-industria-ferretera-peruana>

Mahecha Lagos, N. C., Gómez, L. F., Moreno Rodríguez, I. C., Londoño Restrepo, D. C., y Camacho Camacho, H. (2023). Sistemas integrados de gestión. *Signos -*

Investigación En Sistemas De gestión, 15(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.8689>

Marcha Lagos, N. Gómez, L. F., Londoño, D. C., Moreno, I. C. y Camacho Camacho, H. (2023). *Metodologías para la integración de sistemas de gestión: revisión de literatura*.

Signos, Investigación en Sistemas de Gestión, 15(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.8689>

Martínez, L. (2015). *Estrategias de gestión y eficiencia operativa*. Editorial Corporativa.

Martínez, R. A. (2017). *Análisis documental y conversacional de la comunicación en entornos virtuales de aprendizaje* [Tesis de maestría, Universidad Complutense de Madrid].

Ministerio de Economía y Finanzas (15 de enero de 2024). *Programa Impulso MYPERÚ va garantizando más de 105 mil créditos a micro, pequeñas y medianas empresas del país*.

https://www.mef.gob.pe/index.php/es/?option=com_content&view=article&id=8100&Itemid=102369&lang=es

Mendoza, F., y Salazar, M. (2017). *Ciberseguridad y ERP en la gestión empresarial moderna*. Universidad de Chile, Santiago.

Morales, J., y Rodríguez, P. (2016). *Mejora de la eficiencia en la gestión empresarial mediante ERP*. *Revista de Tecnología y Negocios*, 12(2), 78-90.

- Ochoa, M., y Campos, J. (2014). *Optimización de procesos mediante la implementación de sistemas ERP*. Revista de Gestión Empresarial, 9(1), 45-60.
- Paredes, L., y Gómez, A. (2015). *Impacto de los sistemas ERP en la gestión empresarial*. Editorial Universitaria, Bogotá.
- Oster, S. M., y Staines, G. M. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial CECSA.
- Porter, M. (1998), *On competitive*. A Harvard Business Review Book.
- Ramírez, C., y Pérez, V. (2014). *Comunicación y colaboración interdepartamental a través de ERP*. Revista de Ciencias Empresariales, 5(1), 33-47.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés.
- Swissinfo.ch. (20 de abril de 2023). *Perú necesita 100,000 viviendas al año para cubrir su déficit habitacional*. <https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-necesita-100-000-viviendas-al-a%C3%B1o-para-cubrir-su-d%C3%A9ficit-habitacional/48451902>
- Universidad Internacional de La Rioja. (s. f.). *¿Qué es la rentabilidad financiera y cómo se calcula?* <https://www.unir.net/empresa/revista/rentabilidad-financiera-roe/>
- Zand, D. E. (1997). *Confianza y gestión del conocimiento: La clave para una dirección efectiva*. Díaz de Santos.

Apéndice A: Guía de Entrevistas

Entrevista semiestructura para el Gerente General de la empresa Global Perú Import S.A.C.

Introducción con el entrevistado

1. ¿Podría presentarse y describir brevemente su rol en la empresa? Soy Timber Huerta Agurto, fundador y director gerente de Global Import Perú S.A.C. Mi rol principal es supervisar todas las operaciones de la empresa, desde la gestión administrativa y financiera hasta la dirección estratégica y comercial.
2. ¿Está de acuerdo con que esta entrevista sea grabada para fines académicos? Sí, estoy de acuerdo con que esta entrevista sea grabada para fines académicos.
3. ¿Podría explicar brevemente el propósito de esta entrevista? El propósito de esta entrevista es obtener una visión detallada de la estructura, operaciones y estrategias de Global Import Perú S.A.C., así como identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa.
4. ¿Hay algún tema específico que le gustaría abordar durante esta entrevista? Me gustaría abordar los desafíos actuales que enfrenta la empresa y las estrategias que estamos implementando para superarlos.
5. ¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar? No.

Información General de la Empresa

1. ¿Cómo y cuándo se fundó Global Import Perú S.A.C.? Global Import Perú S.A.C. fue fundada el 13 de septiembre de 2004. Comenzamos como una pequeña ferretería minorista en el distrito de Surquillo, Lima.
2. ¿Cuál fue la visión inicial de la empresa y cómo ha evolucionado? La visión inicial de la empresa era convertirse en un proveedor confiable de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica. Con el tiempo, hemos evolucionado para convertirnos

en uno de los principales distribuidores y representantes comerciales de marcas internacionales en el Perú.

3. ¿Qué productos y servicios ofrece actualmente la empresa? Ofrecemos una amplia gama de productos, incluyendo equipos de seguridad eléctrica, electrónica y electromecánica, materiales de infraestructura eléctrica, y artículos de ferretería. También brindamos servicios de instalación y mantenimiento de estos productos.
4. ¿Cuáles son los principales mercados a los que atiende la empresa? Atendemos principalmente a los sectores de construcción, inmobiliario y ferretero en el Perú. Nuestros clientes incluyen grandes constructoras, inmobiliarias, ferreterías mayoristas y minoristas, así como clientes individuales.
5. ¿Podría describir brevemente la misión y visión de la empresa? Nuestra misión es ser reconocidos como la empresa líder en distribución y venta de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica, proporcionando soluciones innovadoras y de alta calidad. Nuestra visión es estar entre las dos primeras empresas líderes en participación de mercado en Perú para el año 2030, ofreciendo soluciones seguras, accesibles y sostenibles.

Estructura Organizacional y Gestión

1. ¿Cómo está estructurada la empresa en términos de organigrama? La empresa tiene una estructura vertical con una sola línea de reporte a la gerencia. Está encabezada por el director gerente, seguido por encargados de tiendas, proyectos y ferreterías, así como un asistente de gerencia.
2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades del gerente general? El gerente general es responsable de la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de todas las áreas de la empresa, la gestión de relaciones con clientes y proveedores, y la dirección del equipo de ventas.

3. ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre los diferentes departamentos? Las responsabilidades se distribuyen entre los encargados de tiendas, proyectos y ferreterías, quienes supervisan las operaciones diarias y reportan directamente al gerente general. El asistente de gerencia apoya en las labores administrativas y de recursos humanos.
4. ¿Qué procesos utiliza la empresa para la toma de decisiones estratégicas? La toma de decisiones estratégicas se realiza principalmente a través de reuniones periódicas entre el gerente general y los encargados de cada área, donde se analizan los datos de ventas, inventarios y feedback de los clientes.
5. ¿Cómo se maneja la comunicación interna dentro de la empresa? La comunicación interna se maneja a través de reuniones regulares, correos electrónicos y plataformas de mensajería instantánea como WhatsApp. También se realizan capacitaciones y eventos internos para mantener a todo el equipo informado y alineado con los objetivos de la empresa.

Estrategias Comerciales

1. ¿Qué estrategias comerciales utiliza la empresa para captar nuevos clientes? Utilizamos estrategias de marketing directo, participación en ferias y eventos del sector, y la promoción de nuestros productos a través de canales en línea como nuestro sitio web y redes sociales. Estas estrategias nos permiten llegar a un público más amplio y atraer nuevos clientes interesados en nuestros productos y servicios. Además, ofrecemos atención personalizada y asesoría técnica a nuestros clientes, lo que nos permite construir relaciones de confianza y fidelidad. Nuestro equipo de ventas realiza visitas de campo y actividades de relaciones públicas para presentar nuestros productos y servicios a potenciales clientes y cerrar nuevas ventas. También organizamos eventos de presentación de nuevos productos dirigidos a ferreterías grandes y pequeñas, lo que

nos permite mostrar nuestras últimas innovaciones y fortalecer nuestras relaciones con los clientes existentes. Estas estrategias nos han permitido mantener un crecimiento constante y expandir nuestra base de clientes en el mercado peruano.

2. ¿Cómo se segmentan los clientes y qué estrategias se utilizan para cada segmento?

Segmentamos a nuestros clientes en tres categorías principales: inmobiliarias, ferreterías mayoristas y ferreterías minoristas. Para cada segmento, ofrecemos atención personalizada, asesoría técnica y promociones específicas que se adaptan a sus necesidades particulares. Para las inmobiliarias, nos enfocamos en ofrecer soluciones integrales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica que cumplan con los estándares más altos de calidad y eficiencia. Organizamos reuniones periódicas de consulta y asesoría con los principales clientes a cargo de grandes proyectos inmobiliarios y de construcción. Para las ferreterías mayoristas, ofrecemos un servicio de abastecimiento continuo y personalizado, asegurando que siempre tengan en stock los productos más demandados. Coordinamos directamente el abastecimiento de productos del catálogo con las ferreterías grandes y pequeñas, y ofrecemos asistencia por teléfono y visitas a sus establecimientos de venta. Para las ferreterías minoristas y clientes individuales, ofrecemos una atención personalizada en nuestros cuatro puntos de venta directa. También utilizamos canales en línea como nuestro sitio web y redes sociales para promocionar nuestros productos y facilitar el contacto con los clientes.

3. ¿Cuáles son los principales canales de venta que utiliza la empresa? Nuestros

principales canales de venta son las tiendas físicas ubicadas en Surquillo y San Martín de Porres, así como las ventas directas a través de nuestros ejecutivos comerciales. Estas tiendas nos permiten ofrecer una atención personalizada y asesoría técnica a nuestros clientes, asegurando que encuentren los productos que necesitan. Además, contamos con canales en línea como nuestro sitio web y cuentas en redes sociales, que utilizamos

para la difusión de productos y el contacto con los clientes. Estos canales nos permiten llegar a un público más amplio y ofrecer un servicio más accesible y conveniente. También realizamos ventas directas a través de nuestros ejecutivos comerciales, quienes visitan a los clientes en sus establecimientos y les ofrecen asesoría personalizada. Esta estrategia nos permite construir relaciones de confianza y fidelidad con nuestros clientes, asegurando su satisfacción y lealtad a largo plazo.

4. ¿Qué métodos de promoción y publicidad emplea la empresa? Empleamos métodos de promoción como campañas en redes sociales, envío de catálogos por correo electrónico y WhatsApp, y la organización de eventos de presentación de nuevos productos. Estas estrategias nos permiten llegar a un público más amplio y mantener a nuestros clientes informados sobre nuestras últimas novedades. También participamos en ferias y eventos del sector, donde presentamos nuestros productos y servicios a potenciales clientes y fortalecemos nuestras relaciones con los clientes existentes. Estas actividades nos permiten mostrar nuestras últimas innovaciones y destacar nuestra posición como líderes en el mercado de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica. Además, utilizamos promociones específicas y descuentos para atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Estas promociones se adaptan a las necesidades de cada segmento de clientes, asegurando que siempre encuentren una oferta atractiva y relevante.
5. ¿Cómo mide la empresa el éxito de sus estrategias comerciales y de marketing? Medimos el éxito de nuestras estrategias a través de indicadores de ventas, la tasa de retención de clientes, y el feedback recibido de nuestros clientes y socios comerciales. Estos indicadores nos permiten evaluar la efectividad de nuestras estrategias y hacer los ajustes necesarios para mejorar nuestros resultados. También utilizamos herramientas de análisis financiero como el ROE, ROA y ROI para evaluar la rentabilidad de nuestras inversiones en marketing y ventas. Estos indicadores nos permiten identificar qué

estrategias son realmente rentables y cuáles necesitan ajustes para maximizar su impacto. Además, realizamos encuestas de satisfacción y análisis de mercado para obtener una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Esta información nos ayuda a ajustar nuestras estrategias y asegurar que siempre estamos alineados con las demandas del mercado y las preferencias de nuestros clientes.

Desafíos y Problemas Identificados

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta la empresa actualmente? Los principales desafíos incluyen la alta rotación de personal, la falta de integración de procesos y la necesidad de desarrollar estrategias diferenciadas por línea de negocio. La alta rotación de personal afecta la continuidad y la especialización del equipo, lo que puede impactar negativamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La falta de integración de procesos genera ineficiencias operativas y dificulta la gestión adecuada de los recursos. Esto se traduce en un incremento de los costos operativos y una menor capacidad para responder rápidamente a las demandas del mercado. La empresa necesita implementar sistemas que permitan una mejor coordinación y seguimiento de las actividades. Además, la empresa enfrenta el desafío de desarrollar estrategias diferenciadas por línea de negocio para atender de manera más efectiva a sus diversos segmentos de clientes. Esto requiere una comprensión profunda de las necesidades específicas de cada segmento y la capacidad de adaptar las ofertas y servicios en consecuencia.
2. ¿A qué atribuye el incremento de los gastos operativos de ventas en el último año? El incremento de los gastos operativos de ventas se debe principalmente a la expansión descontrolada de costos, la contratación de nuevo personal y la falta de automatización de procesos. La empresa ha experimentado un rápido crecimiento en su cartera de

clientes, lo que ha llevado a una expansión de las operaciones sin una planificación adecuada. La contratación de nuevo personal, aunque necesaria para atender la demanda creciente, ha generado costos adicionales en salarios, comisiones y beneficios. Además, la alta rotación de personal ha incrementado los costos de reclutamiento y capacitación, afectando la eficiencia operativa. La falta de automatización de procesos también ha contribuido al incremento de los costos. La empresa aún depende de métodos manuales para la gestión de inventarios, ventas y relaciones con clientes, lo que genera ineficiencias y errores. La implementación de sistemas automatizados es crucial para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

3. ¿Qué factores cree que contribuyen a la alta rotación de personal en la empresa? La alta rotación de personal se debe a varios factores, incluyendo la falta de oportunidades de desarrollo y especialización, la sobrecarga de trabajo y la falta de incentivos adecuados. Los empleados buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y la falta de estas oportunidades puede llevar a la insatisfacción y la búsqueda de empleo en otras empresas. La sobrecarga de trabajo también es un factor importante.
4. ¿Qué medidas se están tomando para abordar estos desafíos? Estamos reestructurando nuestro equipo comercial, mejorando la capacitación y retención del personal, y buscando integrar mejor nuestros procesos para aumentar la eficiencia operativa. La reestructuración del equipo comercial incluye la creación de nuevas jefaturas específicas para cada segmento de clientes, lo que permitirá una atención más personalizada y eficiente. También estamos invirtiendo en programas de formación continua para asegurar que nuestros empleados estén al día con las últimas tecnologías y prácticas del sector. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la satisfacción y retención del personal, creando un ambiente de trabajo más productivo y motivado.

Identificación de Mejoras

1. ¿Qué medidas se están tomando para mejorar la integración de procesos en la empresa?

Para mejorar la integración de procesos, estamos trabajando en la implementación de sistemas de gestión más eficientes que permitan una mejor coordinación y seguimiento de nuestras actividades. Esto incluye la centralización de nuestros procesos de ventas e inventarios, lo que nos permitirá tener una visión más clara y precisa de nuestras operaciones y tomar decisiones informadas en tiempo real. Además, estamos evaluando la adopción de tecnologías avanzadas que faciliten la automatización de tareas repetitivas y la reducción de errores operativos. También estamos fortaleciendo la comunicación interna entre los diferentes departamentos para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica la realización de reuniones periódicas y la utilización de plataformas de mensajería instantánea para una comunicación más fluida y eficiente. Estas medidas nos ayudarán a mejorar la eficiencia operativa y a ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

2. ¿Cómo planea la empresa desarrollar estrategias diferenciadas por línea de negocio?

Planeamos desarrollar estrategias diferenciadas por línea de negocio segmentando nuestro equipo comercial y creando jefaturas específicas para cada segmento de clientes. Esto permitirá una atención más personalizada y eficiente, ya que cada equipo estará enfocado en las necesidades particulares de su segmento. Además, estamos realizando un análisis detallado de las características y demandas de cada segmento para diseñar estrategias de marketing y ventas que se adapten a sus necesidades específicas. Estamos también invirtiendo en capacitación continua para nuestro equipo comercial, asegurando que estén bien preparados para implementar estas estrategias diferenciadas.

3. ¿Qué iniciativas se están implementando para mejorar la fidelización de clientes? Para mejorar la fidelización de clientes, estamos desarrollando programas de fidelización específicos para cada segmento de clientes, ofreciendo beneficios exclusivos y atención personalizada. Estos programas incluyen descuentos especiales, promociones exclusivas y servicios adicionales que agregan valor a la relación con nuestros clientes. También estamos organizando eventos y capacitaciones para nuestros clientes, donde pueden conocer más sobre nuestros productos y servicios, así como recibir asesoría técnica y soporte personalizado. Estas iniciativas no solo fortalecen la relación con nuestros clientes, sino que también nos permiten obtener feedback valioso que utilizamos para mejorar continuamente nuestra oferta. Nuestro objetivo es crear relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, asegurando su satisfacción y lealtad a largo plazo.
4. ¿Qué cambios se han realizado recientemente para mejorar la eficiencia operativa? Hemos mejorado la capacitación del personal para asegurar que todos estén alineados con los objetivos de la empresa y preparados para implementar las nuevas estrategias.
5. ¿Cómo se está abordando la capacitación y retención del personal? Estamos invirtiendo en programas de formación continua para asegurar que nuestros empleados estén al día con las últimas tecnologías y prácticas del sector. Estos programas incluyen capacitaciones técnicas, talleres de desarrollo profesional y cursos de actualización que permiten a nuestros empleados mejorar sus habilidades y conocimientos. Además, estamos ofreciendo incentivos y programas de reconocimiento para motivar y retener a nuestros empleados más valiosos. También estamos creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan valorados y apoyados. Esto incluye la implementación de políticas de bienestar laboral, como horarios flexibles, oportunidades de desarrollo profesional y actividades de team building.

Visión de futuro

1. ¿Cuáles son los planes futuros de expansión de la empresa? Planeamos expandir nuestra presencia en el mercado nacional abriendo nuevas tiendas en regiones estratégicas y fortaleciendo nuestras relaciones con clientes y proveedores. Actualmente, contamos con cuatro puntos de venta en Lima, pero nuestro objetivo es establecer tiendas en otras ciudades importantes del Perú para acercarnos más a nuestros clientes y atender mejor sus necesidades. Esta expansión nos permitirá aumentar nuestra cobertura y penetración en el mercado, así como mejorar la disponibilidad de nuestros productos en todo el país. Nuestro objetivo es convertirnos en la empresa líder en distribución y venta de materiales de infraestructura eléctrica y seguridad electrónica en el Perú.
2. ¿Qué papel juega la innovación y la tecnología en la estrategia futura de la empresa? La innovación y la tecnología son pilares fundamentales en nuestra estrategia futura. Estamos enfocados en adoptar nuevas tecnologías que nos permitan optimizar nuestros procesos y ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes. Nuestro objetivo es ser una empresa innovadora que lidera el mercado con productos y servicios de vanguardia.
3. ¿Cómo planea la empresa adaptarse a los cambios del mercado en los próximos años? Planeamos adaptarnos a los cambios del mercado mediante la diversificación de nuestra oferta de productos, la implementación de tecnologías avanzadas y el fortalecimiento de nuestras relaciones con clientes y proveedores. Estamos constantemente monitoreando las tendencias del mercado y ajustando nuestras estrategias para asegurarnos de que estamos alineados con las demandas y expectativas de nuestros clientes. La diversificación de nuestra oferta de productos incluye la incorporación de soluciones más sostenibles y eficientes energéticamente, en línea con las crecientes demandas de nuestros clientes y las regulaciones ambientales. Esto nos permitirá no

solo satisfacer las necesidades actuales de nuestros clientes, sino también anticiparnos a las futuras demandas del mercado.

4. ¿Qué nuevos mercados o segmentos de clientes está considerando la empresa? Estamos considerando expandirnos a nuevos mercados en provincias y explorar segmentos de clientes que demanden soluciones sostenibles y eficientes energéticamente. Las ciudades de provincias representan una gran oportunidad de crecimiento, ya que muchas de ellas están experimentando un desarrollo significativo en los sectores de construcción e inmobiliario. Establecer una presencia en estas regiones nos permitirá aprovechar este crecimiento y aumentar nuestra base de clientes. Además, estamos explorando segmentos de clientes que buscan soluciones sostenibles y eficientes energéticamente. Esto incluye empresas y consumidores que están interesados en productos de iluminación LED, sistemas de seguridad electrónica avanzados y otras soluciones que contribuyan a la eficiencia energética y la reducción de la huella de carbono. Estos segmentos de clientes están creciendo rápidamente y representan una oportunidad importante para expandir nuestra oferta de productos y servicios. También estamos considerando la posibilidad de ingresar a nuevos mercados internacionales a través de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Estas alianzas nos permitirán acceder a nuevos mercados y ofrecer nuestros productos y servicios a una audiencia más amplia. Nuestro objetivo es diversificar nuestra base de clientes y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.
5. ¿Cómo ve la empresa en los próximos cinco a diez años? En los próximos cinco a diez años, veo a Global Import Perú S.A.C. consolidada como líder en el mercado peruano, con una fuerte presencia en todo el país y reconocida por su innovación, calidad y compromiso con la sostenibilidad. Nuestro objetivo es estar entre las dos primeras empresas líderes en participación de mercado en Perú para el año 2030, ofreciendo

soluciones seguras, accesibles y sostenibles. Planeamos continuar expandiendo nuestra presencia en el mercado nacional e internacional, abriendo nuevas tiendas en regiones estratégicas y fortaleciendo nuestras relaciones con clientes y proveedores. También estamos comprometidos con la adopción de tecnologías avanzadas y la innovación en nuestros productos y servicios, lo que nos permitirá mantenernos a la vanguardia del mercado y ofrecer soluciones de alta calidad a nuestros clientes. Además, estamos enfocados en el desarrollo profesional de nuestro equipo y en la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Creemos que un equipo motivado y bien preparado es clave para alcanzar nuestros objetivos estratégicos y mantenernos competitivos en un mercado en constante evolución.

