UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTELL PERÚ SAC

Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios (MBA)

HERBERT LUIS TIZA MONTALVO

MARLON ARTURO SÁNCHEZ OREGÓN

WALTER HUGO DEL CARPIO QUIMPER

Asesor:
Horacio Barrios Cruz

Lima – Perú
2018

“Planeamiento Estratégico para la Empresa Centell Perú SAC”

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente tesis es la elaboración de un plan estratégico para la empresa Centell Perú SAC, para el periodo 2017 - 2021, buscando su sostenibilidad en el tiempo.

Centell Perú SAC es una empresa enfocada a servir como proveedor de tecnología y servicios en la captura de datos, dispositivos en forma alámbrica e inalámbrica, con el firme objetivo de cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes, empresas de la industria de retail, logística y finanzas.

Según la información recabada, se determinó el problema central que aqueja a la organización, el cual es, el inadecuado manejo en la gestión propia de las actividades de la empresa, las cuales provienen por diversidad de causales, originando perjudiciales efectos.

La información obtenida fue plasmada en una serie de matrices de planeación estratégica, por lo que se obtuvo lo siguiente para la organización: la matriz EFE (evaluación de factores externos), determinó que está en capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas; la matriz EFI (evaluación de factores internos), determinó que tiene una posición interna fuerte, aunque la empresa no posea una estabilidad a nivel gerencial, sus competencias estabilizan su posición; la matriz MPC (matriz del perfil competitivo), determinó que la organización está perdiendo oportunidades de crecimiento, si bien es cierto, posee clientes fidelizados, posee reconocimiento positivo en el soporte técnico, mantiene utilidades positivas; pero no está explotando sus recursos al cien por ciento, por lo que sus utilidades podrían multiplicarse, siempre y cuando sepan explotar sus competencias, ante el mercado demandante que está en crecimiento.

Para la determinación de las estrategias a emprender, se emplearon las siguientes matrices: la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), las cuales determinan que la organización se encuentra en un escenario ventajoso, por lo que su fortaleza servirá para obtener provecho de las oportunidades que provienen del exterior, superar las debilidades o falencias internas y evitar toda amenaza externa; la matriz interna externa (IE), corresponde a una prescripción de crecer y construir; la matriz del Boston Consulting Group (BCG), determina el crecimiento y la participación de mercado; y para concluir, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), la cual es integrada por las matrices ya mencionadas, determina que las estrategias a seguir son la penetración de mercado y el desarrollo de producto.

En lo que respecta al costo de implementación de las iniciativas a seguir, ascienden a S/94,500.00 nuevos soles. El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo cual nos permite determinar que la propuesta es viable, asimismo, comparamos los ratios financieros y observamos una óptima rotación de inventarios, como también optimización en los márgenes brutos y netos, cumpliendo de esta manera los objetivos estratégicos.

Finalmente, determinando la viabilidad de la propuesta, se recomienda la ejecución del plan estratégico, la cual está centralizada en la penetración de mercado.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **16**

CAPÍTULO I **18**

1. GENERALIDADES 18

1.1. Antecedentes 18

1.2. Determinación del problema y oportunidad 20

1.3. Justificación del proyecto 24

1.4. Objetivo general y específicos 25

1.5. Alcance y limitaciones de la investigación 26

CAPÍTULO II **28**

2. LA EMPRESA 28

2.1. Antecedentes de la empresa 28

2.2. Descripción del negocio 29

2.3. Ciclo de vida del producto 35

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa 40

2.5. Situación del mercado 44

CAPÍTULO III **51**

3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA 51

3.1. Visión 51

3.1.1. Visión actual de la empresa 52

3.1.2. Análisis de la visión actual 52

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa 52

3.1.4. Visión propuesta para la empresa 53

3.2. Misión 53

3.2.1. Misión actual de la empresa 54

3.2.2. Análisis de la misión actual 54

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa 54

3.2.4. Misión propuesta para la empresa 55
3.3. Valores 56
3.3.1. Valores actuales de la empresa 56
3.3.2. Análisis de los valores actuales 56
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa 56
3.3.4. Valores propuestos 57
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa 58
CAPÍTULO IV 61
4. ANÁLISIS EXTERNO 61
4.1. Tendencias de las variables del entorno 61
4.1.1. Análisis político – gubernamental 62
4.1.2. Análisis económico 63
4.1.3. Análisis legal 76
4.1.4. Análisis social y cultural 79
4.1.5. Análisis tecnológico 81
4.1.6. Análisis ecológico 83
4.2. Impacto en clientes / proveedores y efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno 85
4.3. Oportunidades y amenazas 91
4.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) 93
CAPÍTULO V 96
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 96
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) 96
5.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria 102
5.2.1. Desarrollo potencial de productos sustitutos 103
5.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores 104
5.2.3. Poder de negociación de los consumidores 105
5.2.4. Poder de negociación de los proveedores 106

5.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras 107
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 108
5.3.1. Atractividad de los competidores indirectos (productos sustitutos) 108
5.3.2. Atractividad de los competidores potenciales 111
5.3.3. Atractividad de la negociación de los consumidores 114
5.3.4. Atractividad en la negociación de los proveedores 116
5.3.5. Atractividad de las empresas competidoras 118
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria 121
5.5. Matriz del perfil competitivo (MPC) 122
CAPÍTULO VI 126
6. ANÁLISIS INTERNO 126
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología e infraestructura 126
6.2. Indicadores de cada actividad de la cadena de valor 132
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 133
6.4. Determinación de las competencias de la empresa 134
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 135
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) 138
CAPÍTULO VII 141
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 141
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 141
7.1.1. Objetivos estratégicos 142
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos 142

7.2. Diseño y formulación de estrategias 144
7.2.1. Modelo del Océano Azul 144
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia de la industria 144
7.2.1.2. Esquema (eliminar, reducir, incrementar, crear) 146
7.2.1.3. Lienzo de la nueva estrategia considerada 149
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias 150
7.2.2.1. Matriz FODA 150
7.2.2.2. Matriz PEYEA 156
7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE) 161
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG) 162
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia 164
7.3. Resumen de las estrategias formuladas 166
CAPÍTULO VIII 169
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 169
8.1. Método factores estratégicos clave 169
8.1.1. Criterios de selección 169
8.1.2. Matriz de selección 170
8.2. Método de escenarios 171
8.2.1. Descripción de escenarios considerados 171
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios 172
8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) 172
8.4. Descripción de estrategia seleccionada 177
8.5. Descripción de estrategia contingente 177
CAPÍTULO IX 178
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 179
9.1. Mapa de la estrategia 179
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 180
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 181
9.4. Planes de acción 186

9.5. Presupuestos y cronogramas 186
CAPÍTULO X 202
10. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 202
10.1. Evaluación cualitativa 202
10.1.1. Criterios de evaluación 202
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios 203
10.2. Evaluación financiera de la estrategia 205
10.2.1. Proyección de los estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia) 206
10.2.2. Estado de resultados y flujo de caja (situación actual y con la nueva estrategia) 208
10.2.4. Flujo de caja (situación actual y con la nueva estrategia) 212
10.2.5. Evaluación Financiera de la situación actual (VAN y ratios financieros) 214
10.2.6. Evaluación Financiera de la situación actual (ratios financieros) 219
CAPÍTULO XI 221
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 221
11.1. Conclusiones 221
11.2. Recomendaciones 222
ANEXOS 224
BIBLIOGRAFÍA 277
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS 281

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Matriz de la visión propuesta para Centell Perú SAC 53
Cuadro 3.2: Matriz de la misión propuesta para Centell Perú SAC 55

Cuadro 3.3: Matriz de los valores propuestos para la empresa Centell Perú SAC 57

Cuadro 5.1: Atractividad de competidores indirectos (productos sustitutos) 110

Cuadro 5.2: Atractividad de competidores potenciales 113

Cuadro 5.3: Atractividad de los consumidores 115

Cuadro 5.4: Atractividad en la negociación de los proveedores 118

Cuadro 5.5: Atractividad de las empresas competidoras 120

Cuadro 5.6: Resumen de atractividad de la industria 121

Cuadro 5.7: Matriz del perfil competitivo (MPC) 122

Cuadro 6.1: Comparación con los líderes de la industria 133

Cuadro 6.2: Factores de la industria aplicados a Centell Perú SAC 135

Cuadro 6.3: Análisis de la matriz VRIO para Centell Perú SAC 137

Cuadro 6.4: Matriz de los factores internos 138

Cuadro 7.1: Calificación de factores de la industria 145

Cuadro 7.2: El esquema de cuatro acciones: eliminar, reducir, incrementar y crear 147

Cuadro 7.3: Matriz PEYEA de Centell Perú SAC 156

Cuadro 7.4: Matriz de resultados de Centell Perú SAC 168

Cuadro 8.1: Matriz de selección de alternativas estratégicas 170

Cuadro 8.2: Comparación de estrategias con escenarios 172

Cuadro 8.3: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) 175

Cuadro 10.1: Gastos de administración adicionales e Inversión en Activos Fijos (En Nuevos Soles) 207

Cuadro 10.2: Estado de resultados de Centell Perú SAC (Situación actual) 208

Cuadro 10.3: Estado de resultados de Centell Perú SAC (Nueva estrategia) 209

Cuadro 10.4: Balance general de Centell Perú SAC (Situación actual) 210

Cuadro 10.5: Balance general de Centell Perú SAC (Nueva estrategia) 211

Cuadro 10.6: Flujo de caja de Centell Perú SAC (Situación actual) 212

Cuadro 10.7: Flujo de caja de Centell Perú SAC (Nueva estrategia) ... 213

Cuadro 10.8: Beta del Sector de Equipamiento y Servicios para Oficinas 215

Cuadro 10.9: VAN de Centell Perú SAC (Situación actual) 218

Cuadro 10.10: VAN de Centell Perú SAC (Nueva estrategia) 219

Cuadro 10.11: Ratios financieros de Centell Perú (Situación actual) .. 219

Cuadro 10.12: Ratios financieros de Centell Perú SAC (Nueva Estrategia) 220

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Diagrama causa - efecto 21

Gráfico 2.1: Evolución anual de Utilidades Netas de Centell Perú SAC 39

Gráfico 2.2: Ciclo de vida del producto 39

Gráfico 2.3: Organigrama actual de la empresa 40

Gráfico 2.4: Participación de mercado en impresoras 49

Gráfico 2.5: Participación de mercado en scanner 49

Gráfico 2.6: Participación de mercado en lectora de código de barras y terminales 50

Gráfico 3.1: Alineamiento de la misión, visión y valores de Centell Perú SAC 59

Gráfico 4.1: Evolución del Perú en el Índice de Libertad Económica desde 2007 66

Gráfico 4.2: Proyección de la inflación 2016-2017 69
Gráfico 4.3: Tasas de interés por tipo de crédito en moneda nacional ... 71
Gráfico 4.4: PBI por sectores económicos 74
Gráfico 4.5: Ingresos familiares declarados promedio (Nuevos soles).. 75
Gráfico 4.6: Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025 80
Gráfico 4.7: Ranking de investigación y desarrollo 2010 -2013 83
Gráfico 5.1: Evolución de número de tiendas 98
Gráfico 5.2: Evolución de Número de Tiendas 99
Gráfico 5.3: Evolución del sector privado de salud 101
Gráfico 5.4: Crecimiento de centros comerciales en el Perú 102
Gráfico 6.1: Cadena de valor de Centell Perú SAC 127
Gráfico 6.2: Flujo de importaciones de Centell Perú SAC 130
Gráfico 6.3: Flujograma de Ventas de Centell Perú SAC 130
Gráfico 7.1: Lienzo estratégico de la industria 145
Gráfico 7.2: Lienzo estratégico de Centell Perú SAC 146
Gráfico 7.3: El esquema implementado de cuatro acciones: eliminar, reducir, incrementar y crecer 149
Gráfico 7.4: Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 151
Gráfico 7.5: Matriz PEYEA para Centell Perú SAC 160
Gráfico 7.6: Matriz IE para Centell Perú SAC 161
Gráfico 7.7: Matriz BCG para Centell Perú SAC 163
Gráfico 7.8: Matriz de la gran estrategia para Centell Perú SAC 165
Gráfico 9.1: Mapa estratégico de Centell Perú SAC 180
Gráfico 10.1: Rentabilidad sobre el bono EEUU a 5 años 216

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Impacto de variables político jurídicas 86
Tabla 4.2: Impacto de variables económicas 87

Tabla 4.3: Impacto de variable cultural 88
Tabla 4.4: Impacto de variable tecnológica 89
Tabla 4.5: Impacto de variable ecológica 90
Tabla 4.6: Impacto de variable legal 91
Tabla 4.7: Matriz de evaluación de los factores externo (MEFE) 94
Tabla 9.1: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva financiera 182
Tabla 9.2: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente 183
Tabla 9.3: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva de los procesos internos 184
Tabla 9.4: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje 185
Tabla 9.5: Planes de acción y número de iniciativas por perspectiva... 186
Tabla 9.6: Ficha de Plan de capacitación 187
Tabla 9.7: Ficha de Plan de búsqueda y selección de nuevos proveedores 189
Tabla 9.8: Ficha de Desarrollo de producto 191
Tabla 9.9: Ficha de Plan de implementación de mejora de la calidad de atención 193
Tabla 9.10: Ficha de Plan de promoción 195
Tabla 9.11: Ficha de Plan de integración 197
Tabla 9.12: Ficha de Plan de sistematización 199
Tabla 9.13: Presupuesto General – Del 2017 al 2021 201
Tabla 10.1: Criterios de Richard Rumelt para la evaluación de iniciativas 203

ANEXOS

ANEXO N° 1: Ficha Técnica De Entrevista (Clientes De Centell) 225

ANEXO N° 2: Ficha Técnica De Entrevista (No Clientes)..... 229

ANEXO N° 3: Ficha Técnica De Entrevista (Personal Retirado De Centell)..... 233

ANEXO N° 4: Ficha Técnica De Entrevista (Personal Vigente De Centell)..... 236

ANEXO N° 5: Ficha Técnica De Encuesta de Satisfacción..... 239

ANEXO N° 6: Ficha Técnica De Entrevista – "Cencosud" 243

ANEXO N° 7: Ficha Técnica De Entrevista – "Tottus"..... 247

ANEXO N° 8: Ficha Técnica De Entrevista – "Sodimac" 251

ANEXO N° 9: Ficha Técnica De Entrevista – "Importaciones Hiraoka" 255

ANEXO N° 10: Ficha Técnica De Entrevista – "Tesam Perú" 259

ANEXO N° 11: Ficha Técnica De Entrevista – "Cinepolis"..... 263

ANEXO N° 12: Resumen De Entrevista (Personal Retirado De Centell) 267

ANEXO N° 13: Resumen De Entrevista (Personal Vigente De Centell) 270

ANEXO N° 14: Resumen De Entrevista (Asistente de Gerencia General De Centell) 273

ANEXO N° 15: Cuadro Resumen de las Entrevistas Personalizadas .. 277

INTRODUCCIÓN

El presente plan estratégico elaborado para la empresa Centell Perú SAC para el periodo 2017 – 2021, contempla de forma ordenada el levantamiento de información propia de la empresa, así como los objetivos, estrategias y mecanismos para llegar a los fines deseado.

Centell Perú SAC, ofrece al mercado la informática móvil, la cual es proveedora de tecnología y servicios en la captura de datos, dispositivos con conexión alámbrica e inalámbrica, con el objetivo principal de cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes, empresas de la industria de retail, distribución y finanzas.

El desarrollo económico y la tecnología están relacionados. Las condiciones actuales incrementan significativamente las inversiones en tecnología, principalmente para los mercados en desarrollo, justamente en el que se encuentra Centell Perú SAC, por lo que se apertura un abanico de oportunidades para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo.

A fin de demostrar lo antes mencionado, se han desarrollado once capítulos, los cuales establecen el análisis, conclusiones y recomendaciones. En la exposición de los capítulos se evalúan las condiciones en las que el mercado se desenvuelve, asimismo, las condiciones económicas en las que se trabaja y deben ser asumidas.

Los tres primeros capítulos del presente plan estratégico se refieren al análisis del negocio, siendo de vital importancia conocer la visión, misión y valores propios de la empresa, como también, el estudio del mercado en donde el rubro emprende y desenvuelve.

En los siguientes capítulos, que van desde el IV hasta el VI, se analizan todos los factores externos que no dejan de influir en el desarrollo de un negocio, por lo que se plantea y expone diferentes variables e impacto sobre el proyecto. Así mismo, se analiza la industria en la cual se desenvuelve la organización, como también el análisis interno, indispensable para conocer las actividades de la cadena de valor y sus ventajas competitivas.

En los capítulos que van desde el VII hasta el IX, se desarrolla la forma en que debe de trabajar la organización para implementar las estrategias establecidas y lograr el cumplimiento de los objetivos.

En el capítulo X, se analizan los aspectos operativos, financieros y económicos de la organización, asimismo se puede visualizar los costos, gastos y rentabilidad que puede alcanzar el proyecto presente, a fin de establecer la viabilidad pertinente.

Finalmente en el capítulo XI, se describen las conclusiones y recomendaciones para la empresa Centell Perú SAC, las cuales provienen del plan estratégico desarrollado.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

En el capítulo I, se presenta el problema por el que atraviesa la empresa Centell Perú SAC, asimismo, se presenta la justificación para la cual se desarrolla un plan estratégico, el cual está supeditado a un solo propósito, la generación de valor a la organización. Según la información recabada de la empresa, se determina el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales deben conllevar a la organización a un cambio positivo, dentro de sus recursos y limitaciones.

1.1. Antecedentes

Hoy en día, las organizaciones dedicadas a satisfacer una necesidad ya sea bajo un producto o servicio, se ven en la necesidad de invertir en tecnología, con el fin de poder controlar y procesar sus datos, asimismo, los conllevará a obtener una información rápida y veraz para su toma de decisiones.

Si la intención de una empresa es obtener el mayor beneficio de una información, la organización la debe manejar de forma responsable y eficiente. Cada actividad o fase que promueva el desarrollo de un negocio está supeditada a un costo, por lo que los dirigentes deben tenerlo presente. Aunque la información se encuentra en todo nuestro ámbito, debemos reconocer que no es

gratis, y su uso debe ser conllevado con responsabilidad y estrictamente estratégica para otorgar a la organización una posición favorable y ventajosa dentro del rubro.

A la fecha, la evolución en la informática móvil, la comunicación inalámbrica, los códigos de barras y otras tecnologías de captura de datos y comunicaciones están ayudando a las empresas a mejorar la visibilidad y el control de sus actividades.[1]

La empresa Centell Perú S.A.C. es una organización perteneciente al grupo Mactell de México S.A. fundada el 01 de septiembre del año 2009, formada por un grupo no mayor a 20 personas, proveedora de tecnología y servicios en la captura de datos, dispositivos en forma alámbrica e inalámbrica, con el firme propósito de satisfacer las necesidades propias de sus clientes; principalmente se encuentra dirigida al mercado retail (supermercados, tiendas por departamentos, farmacias, minimarket, etc.) , así mismo ofrece sus productos y servicios al sector logístico.

Centell Perú S.A.C. identificada con RUC 20523050631, se encuentra ubicada en Jr. Alberto Hidalgo Nro. 164 Urb. Javier Prado (Altura cuadra 7 de Julio Bayletti) – San Borja.

Según la información recabada por el personal de Centell Perú SAC, conservan el liderato en el posicionamiento de mercado para la demanda de scanner y lector de código de barras y terminales.

[1] Logística – Revista Énfasis, 10 Tendencias tecnológicas en la supply chain**.** [En línea]. Lima: Junio 2011. [Citado 6 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/19737-

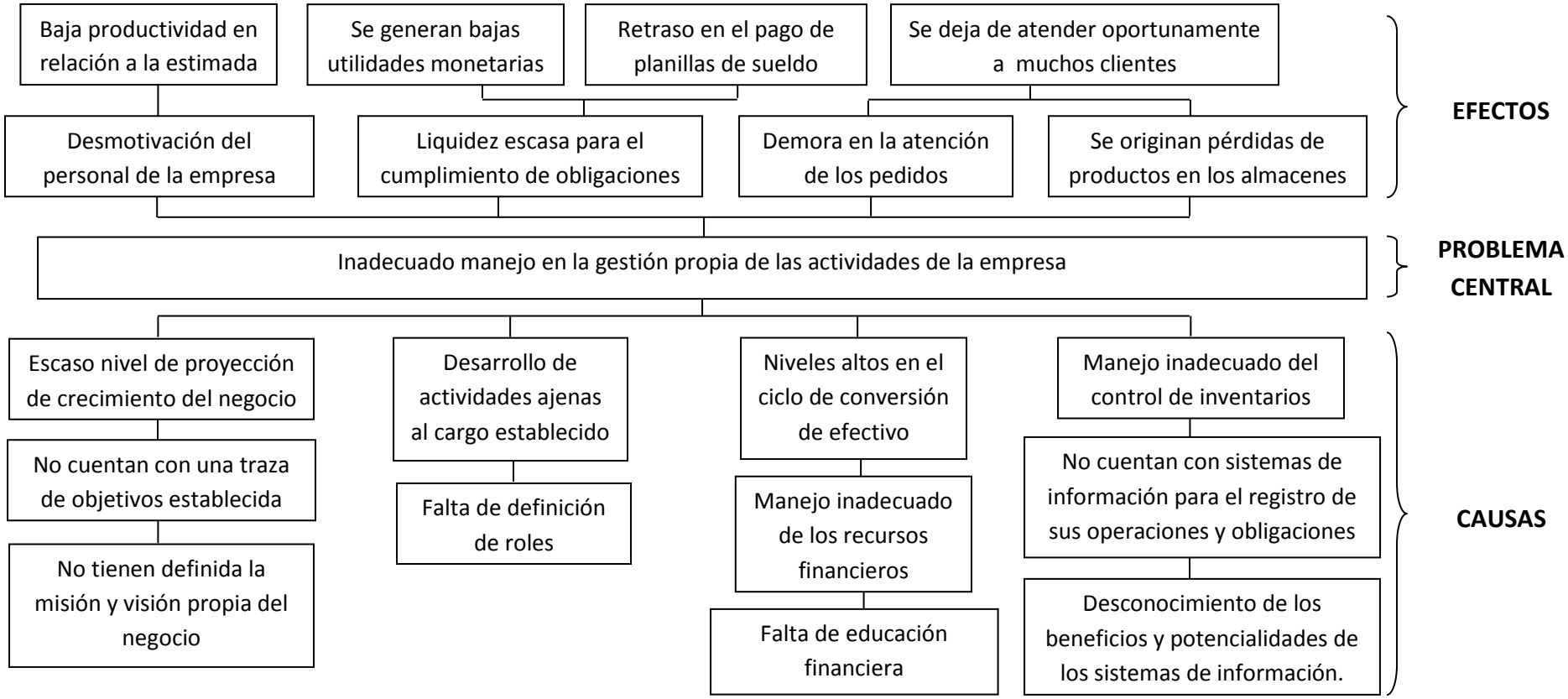
El crecimiento del consumo privado del Perú para el año 2016 se estima alcance el 3.5% y un 3.8% para el 2017, es decir, se espera un aumento gradual, en línea con la evolución prevista del ingreso, según las proyecciones del Banco Central de Reserva (BCR)[2]. Esta tendencia impulsará la inversión y crecimiento de los sectores abastecidos por la empresa Centell Perú S.A.C., por lo que intensificaría sus actividades propias del rubro, reflejándose en la rentabilidad de la organización.

1.2. Determinación del problema y oportunidad

A continuación, se muestra el diagrama causa – efecto, en donde se podrá apreciar el problema central de la organización, incluyendo los causales y efectos originados o producidos, asimismo, se logra determinar cuál es la oportunidad presentada a desarrollar.

[2] Fuente: BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 15 de Abril 2016]. p. 55. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

Gráfico 1.1: Diagrama causa - efecto



Fuente: Elaboración propia

- **Determinación del problema:** Según el análisis en el diagrama mostrado, se puede concluir que el problema central es el inadecuado manejo en la gestión propia de las actividades de la empresa.

  A continuación se describen las causas y efectos que conllevan u originan el problema central de la empresa:

  - Falta de educación financiera: La carencia de educación financiera comporta un elevado riesgo para la empresa que pueden conllevarla al fracaso. Existen ocasiones en la que los periodos de cuentas por pagar son menores que los periodos de cuentas por cobrar, originándose por concretar o cerrar ventas omitiendo el crédito límite que puedan otorgar, causando liquidez insuficiente para el cumplimiento de obligaciones.

  - Falta de definición de roles: La falta de definición de roles se deja notar en Centell Perú SAC, el ser un equipo pequeño conlleva a que las actividades se concentren en demasía en cada uno de los colaboradores de la parte administrativa. El problema que se origina según las manifestaciones de los colaboradores es que la labor o jornada diaria se vuelve monótona y tediosa, disminuyendo la productividad y satisfacción.

  - Desconocimiento en los beneficios y potencialidades de los sistemas de información gerencial: Centell Perú SAC no cuenta con sistemas de información gerencial, y a la fecha, no poseen planes de implementación, continuando con el manejo

de información manual en sus procesos, siendo el más comprometido el control de inventarios, afectando seriamente la atención de pedidos. Aproximadamente, un 20% del total de clientes no son atendidos oportunamente en el mes, han existido ocasiones en las que han sufrido pérdida de productos en sus almacenes, alcanzando aproximadamente un extravío anual del 15% de los productos.

- No cuentan con una misión y visión propia del negocio: Es equívoco no contar con una misión y visión propia, estas deben de formularse conociendo los límites de sus actividades. La empresa desempeña sus funciones sin objetivos ni proyección de crecimiento, por lo que las actividades presentes y futuras se condicionan causando desmotivación en los empleados.

- **Determinación de la oportunidad:** Una vez revisado el problema central, junto con las causas y efectos, se determina la oportunidad que presenta el mercado:

  - Crecimiento empresarial, según las perspectivas del mercado: El crecimiento empresarial de Centell Perú SAC será determinante según la situación del mercado. Si nos inclinamos al lado positivo, es decir, estabilidad y crecimiento económico del país, conllevaría a optimizar el nivel de confianza del consumidor, por lo que la inversión en el sector comercio se elevaría. La tecnología ofrecida por Centell Perú SAC, es determinante para controlar la entrada y salida de los productos manejados por las empresas dedicadas al comercio,

por lo que la organización se vería beneficiada y para ello debe estar preparada con capacitación al personal, así como también con herramientas tecnológicas.

1.3. Justificación del proyecto

A continuación, se describe la justificación del proyecto a nivel empresarial y académica:

Empresarial: Según las proyecciones del Banco Central de Reserva, descrita en la referencia N°2 ubicada en la página 20, existe la tendencia de crecimiento del consumo interno. Lo que nos conlleva a determinar la expansión del sector retail y logístico, por lo que la empresa Centell Perú SAC presentará oportunidades de desarrollo. Es la razón por la que amerita la necesidad de emprender un plan estratégico, que permita estudiar y analizar el entorno de la organización, como también, el planteamiento de estrategias alineadas a los objetivos de la presente investigación. El plan estratégico ayudará a proyectar nuevos escenarios que apoyarán al fortalecimiento o la ampliación del sector dirigido, asimismo, ayudará a reformular actividades o procesos que opacan o perjudican la consecución de las actividades de la empresa. Se pretende optimizar el servicio que Centell Perú SAC ofrece, promover mayormente su participación e incrementar su rentabilidad, encaminándose hacia un modelo de excelencia.

- **Académica:** El plan estratégico que se desarrollará brinda la oportunidad para aplicar la teoría e integrarla con la práctica,

materializando lo aprendido en la maestría, en cursos tales como Comportamiento Organizacional, Principios de Gerencia, Liderazgo Gerencial, Gestión de Operaciones, Dirección Estratégica, Finanzas Corporativas, entre otros y así demostrar que en el ámbito empresarial las técnicas y herramientas expuestas contribuyen a su progreso.

1.4. Objetivo general y específicos

A continuación, se define la descripción del objetivo general y los objetivos específicos para la organización:

- **Objetivo general**

  El objetivo general de este trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa Centell Perú S.A.C. para el periodo del 2017 – 2021, buscando su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

- **Objetivos específicos**

  - Desarrollar el análisis interno y externo.
  - Realizar un lineamiento para la visión, misión y valores de la organización bajo una matriz creada.
  - Analizar el impacto en los clientes y vendedores, así como el efecto de las variables del entorno político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico.
  - Analizar el grado de atractividad en cada una de las cinco fuerzas como son, los sustitutos, potenciales, clientes, proveedores y competencia.

- Realizar un benchmarking de la empresa con la competencia en las actividades de logística interna y externa, operaciones, mercadotecnia, adquisiciones, recursos humanos, tecnología e infraestructura.
- Implementar una estrategia para la realización de los objetivos desarrollando indicadores para su gestión.
- Proyectar los estados financieros, asimismo como evaluarlos con la situación actual y nueva estrategia.

1.5. Alcance y limitaciones de la investigación

Se presenta el alcance y limitaciones de la investigación:

- **Alcance:** La investigación desarrollada fue emprendida tomando como modelo a la empresa Centell Perú SAC con el firme objetivo de concretar un plan estratégico para los próximos 5 años, buscando su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

  La empresa tiene cobertura en las siguientes ciudades del Perú: Lima, Arequipa, Trujillo, Cajamarca, Chiclayo, Ica, Tacna, Pucallpa, Huancayo y Huaraz; aunque el plan estratégico se centrará solo para Lima y Callao, dado que las empresas del mercado objetivo de Centell Perú SAC tienen mayoritariamente su sede principal en dichas localidades.

  Las principales marcas reconocidas atendidas por Centell Perú SAC son: Wong, Supermercados Peruanos, Kentucky Fried Chicken, Adidas, entre otras.

- **Limitaciones:** A continuación se describen las limitaciones que conlleva la ejecución del proyecto:

    - Escasa información de fuente secundaria, por parte de Centell Perú SAC y los medios informativos estadísticos, sobre la participación de mercado de la organización y sus competidores.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

En el capítulo II, se plasma el levantamiento de información propia de la empresa, es decir, se apreciará un resumen histórico de su presencia en el mercado, así como la descripción del rubro al cual se dedica, es importante la definición del ciclo de vida del servicio en este capítulo ya que las acciones a tomar dependerán si esta se encuentra en una etapa de crecimiento o madurez y así ajustar las políticas y estrategias que se implementen. El recurso financiero descrito nos permitirá medir y determinar la solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad de la organización, es decir, información vital para la realización de un plan estratégico.

2.1. Antecedentes de la empresa

Centell Perú SAC fue fundada por el Sr. Gustavo Alvarado Morales en el mes de Septiembre del año 2009, luego de visitar el Perú, identificó la oportunidad que el mercado peruano presentaba, vinculada al abastecimiento de productos y servicios en la captura de datos. El fundador es director de la empresa Mactell de México S.A., creada en México D.F. en el mes de Febrero del año 2001, su experiencia y dedicación a este rubro lo llevó a apostar por el emprendimiento del negocio en el mercado peruano, con la firme idea e intención de obtener rentabilidad, por lo que las tendencias del mercado así se pronunciaban y definían.

2.2. Descripción del negocio

Según información recabada del Subgerente General Ricardo Villarán, la descripción del negocio es semejante a la de la empresa Mactell de México; Centell Perú SAC es una empresa enfocada a servir como proveedor de tecnología y servicios en la captura de datos, dispositivos en forma alámbrica e inalámbrica, con el firme objetivo de cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes, empresas de la industria de retail, logística y finanzas.

A continuación se detalla el tipo de empresa, número de colaboradores, sector dirigido, sucursales, línea de productos, principales marcas, proveedores, clientes y competencia:

- **Tipo de empresa:** PYME
- **Número de empleados:** Cuenta con un número de colaboradores no mayor a 20.
- **Sector dirigido:** Retail (supermercados, tiendas por departamentos, farmacias, minimarkets, etc.), así mismo también al sector logístico.
- **Sucursales:** Cobertura en las ciudades de Lima, Arequipa, Trujillo, Cajamarca, Chiclayo, Ica, Tacna, Pucallpa, Huancayo y Huaraz.
- **Línea de Productos:** Mobile Computer (Datalogic), Scanner (Datalogic), Impresora de ticket (Epson), Lector de código de barras (Honeywell), Terminales portátiles (Honeywell) y equipos POS (IBM).

A continuación, se presenta una breve descripción de la línea de productos que comercializa Centell Perú SAC:

- **Mobile Computer (Datalogic):** Es un terminal Windows cuantiosamente versátil, compacto, robusto y ligero, con la característica y capacidad de combinar la lectura de códigos de barras y comunicación inalámbrica.

- **Scanner o lector Magellan (Datalogic):** Es un dispositivo que le brindará la nueva tecnología de imagen para puntos de venta de alto volumen. Ideal para códigos de barras truncados o pequeños que están fuera de especificación o pobremente impresos.

- **Impresora de ticket (Epson):** Es un dispositivo apropiado para sistemas de punto de venta. Al imprimir en modo bidireccional alcanza gran velocidad de impresión. Posee la característica de imprimir en dos colores (rojo y negro), obteniendo resaltantes diseños que hacen atractivo el ticket emitido.

- **Lector de código de barras (Honeywell):** Es un equipo compacto con múltiples características que le permitirán simplificar una gran variedad de aplicaciones con tan solo presionar un botón. Este dispositivo utiliza tecnología láser de una sola línea, el cual le permitirá leer códigos de una manera más rápida.

- **Terminales portátiles (Honeywell):** Es un asistente digital que le permitir acceder a información de ventas en campo, es un equipo multipropósito con varias opciones de comunicación y recolección de datos, con una velocidad semejante a la de una computadora de escritorio. Viene con una pantalla grande de alta resolución, ideal para exteriores y múltiples opciones de teclado.

- **POS (IBM):** Definido como un terminal para punto de venta del comercio minorista, capaz de realizar transacciones de forma rápida.

- **Principales marcas:** A continuación se presenta una lista de las marcas que comercializa Centell Perú SAC:

- **Proveedores:** Los proveedores con los que cuenta Centell Perú SAC se presentan en la siguiente lista:

- **Clientes:** Los principales clientes con los que cuenta Centell Perú SAC se detallan a continuación:

- **Competencia:** A continuación se presenta una lista de la competencia directa de Centell Perú SAC:

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto es un conjunto de etapas o fases por las que un producto o servicio atraviesa (introducción, crecimiento, madurez y declinación). Es importante identificar en qué fase se encuentra un producto, ya que nos dará la opción de administrar los riesgos y oportunidades que se presenten. Conociendo los riesgos nacerán acciones que permitan mitigarlas y de las oportunidades nacerán acciones que permitan el desarrollo.

Aquí una descripción de las etapas del ciclo de vida de un producto:

- Introducción: Transición lenta en el crecimiento de las ventas y bajas utilidades, justificándose por los gastos que conlleva su apertura.
- Crecimiento: Periodo de rápido reconocimiento y aceptación en el mercado generando rentabilidad positiva.
- Madurez: Periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas, las utilidades tienden a declinar por los desembolsos monetarios en defensa del producto contra la competencia.
- Declinación: Periodo en donde las ventas declinan, disminuyendo considerablemente las ganancias.

El ciclo de vida no es exactamente igual para todos los productos, algunos se inician en el mercado durante un corto período, mientras que otros, se mantienen en la etapa de madurez durante años, no solo en los productos, sino también en los servicios. [3]

[3] Philip Kotler; Gary Armstrong. "Desarrollo de nuevos productos y estrategias". En su: **Fundamentos de Marketing**. 11a ed. México: Pearson Educación, 2013. Cap.8.p. 242-248

Para Centell Perú SAC se abre un abanico de oportunidades de expansión. Según los estudios realizados por la consultora internacional E.T. Kearney, Perú lidera el desarrollo del sector retail en América Latina, asimismo, se posiciona en el puesto número nueve a nivel mundial. [4]

En el año 2001, el país contaba con 10 centros comerciales, a septiembre del 2015 se cuenta con 78 en sus diferentes regiones. Por ejemplo, Junín cuenta con el Real Plaza, centro comercial de gran magnitud y pronto contará con Open Plaza, el cual promoverá trabajo a más de 3500 personas. En un poco más de una década, toda esta interacción ha conseguido que el sector pase de un promedio de 10 centros comerciales a más de 70, asimismo, pasar de US$ 1.300 millones a cerca de US$7.000 millones en ventas totales. Además, se estima que la recaudación monetaria podría duplicarse para el año 2018. La desaceleración económica no repercutirá los planes de auge de los centros comerciales, que expondrán nuevos formatos. “Los centros comerciales son plataformas de negocio, indicó José Antonio Contreras Rivas, presidente de la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú.[5]

Tenemos el caso de Plaza Norte, ha incrementado sus ventas en el año 2014 alcanzando los US$600 millones, esperando un incremento de US$1900 millones al cierre del 2015. Según declaraciones de Elka Popjordanova, gerente general de Plaza Norte, este logro posicionó al

[4] Diario Gestión, **Perú lidera desarrollo del sector retail en América Latina y es noveno en el mundo.** [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 20 de Diciembre 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035

[5] Diario Correo, **Los centros comerciales generan ventas de hasta 7 millones de dólares anuales.** [en línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 13 de Enero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/se-impulsa-el-comercio-615675/

mall de Corporación EW como el segundo centro comercial de mayor facturación después del Jockey Plaza, y para acortar distancias, Corporación EW reforzará la oferta de su mall, dando entrada de marcas como Casa&Ideas, Kevingston y Marco Aldany, sumándose en lo sucesivo nuevas marcas de vestir, entre ellas la más importante H&M.[6]

Elka Popjordanova afirmó que las obras del Mall del Sur (San Juan de Miraflores) se encuentran acorde a lo planeado. Así, en el transcurso de mediados de año del 2015 entregan algunas tiendas como Tottus y la apertura con 160 tiendas. Entre los locatarios figuran Saga Falabella, Coney Park, H&M, Bembos y Adidas. Al existir prioridad en el centro comercial mencionado ha conllevado al retraso de obras en el mal de Santa María, según la ejecutiva se inauguraría a fines del primer trimestre del 2016.[7]

Tenemos el caso de la cadena Forever 21, firma estadounidense de prendas de vestir, que a la fecha factura US$7 mil millones al año, tiene planeado abrir 12 tiendas en todo el Perú. Según Orlando Rincón, gerente general de Forever 21 Latinoamérica, afirmó: "Esperamos tener 12 tiendas... Principalmente, la expansión se dará en Lima, pero también hemos visto Trujillo, Chiclayo y Piura por el norte y Cusco y Arequipa por el sur, son plazas interesantes. Ya hemos visto el

[6] Diario El Comercio, **Plaza Norte se acerca cada vez más al Jockey Plaza en ventas**. [en línea]. Lima: Junio 2015. [Citado 15 de Enero 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/plaza-norte-se-acerca-cada-vez-mas-al-jockey-plaza-ventas-noticia-1819530

[7] Diario El Comercio, **Plaza Norte se acerca cada vez más al Jockey Plaza en ventas**. [en línea]. Lima: Junio 2015. [Citado 15 de Enero 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/plaza-norte-se-acerca-cada-vez-mas-al-jockey-plaza-ventas-noticia-1819530

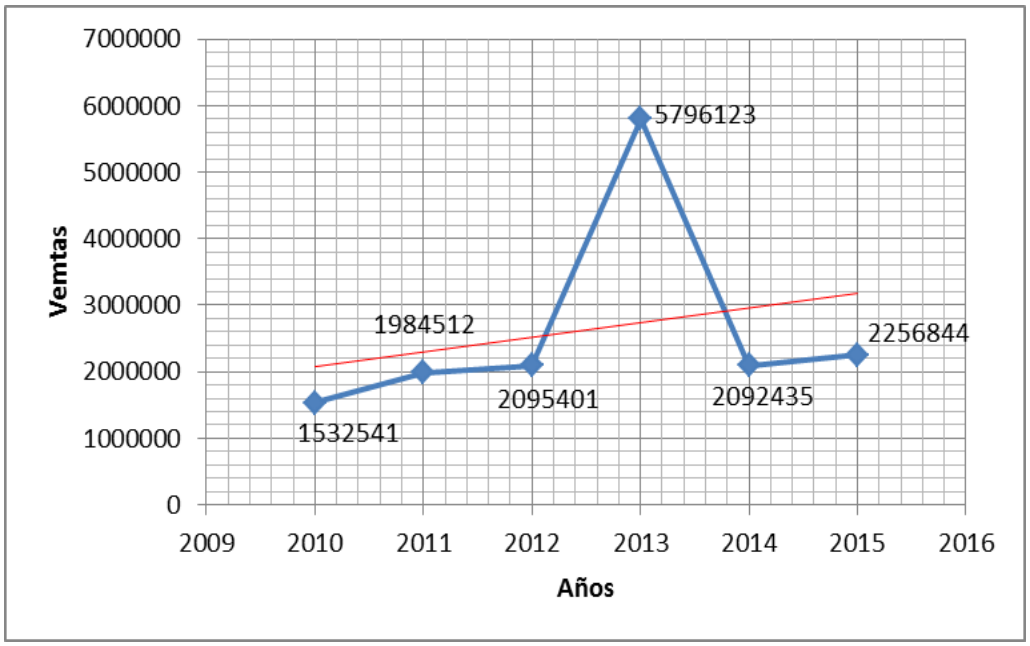
mercado, pero primero vamos a incursionar fuerte en Lima y luego llegaremos a provincias” [8]

Según las referencias expuestas, nos da una clara evidencia de inversión por parte de los empresarios y la dinámica promovida por el consumidor a pesar de la desaceleración económica. Se presenta una gran oportunidad para las empresas u organizaciones en responder con disposición y dinamismo en su rubro por la confianza exhibida.

En lo que respecta a la data cuantitativa de Centell Perú SAC, se analizó las ventas obtenidas desde el año 2010 al 2015. En el gráfico 2.1 de dispersión, se observa un aumento importante del 276% del año 2012 al 2013, según las declaraciones recogidas de los integrantes de la organización, el alza porcentual de ventas de esa naturaleza, se debe al lote de ventas colocado por licitaciones ganadas. En los años continuos del 2014 y 2015 se observa un aumento del 36% y 47% respectivamente al año 2010, por lo que podemos afirmar que la tendencia del rubro está en crecimiento.

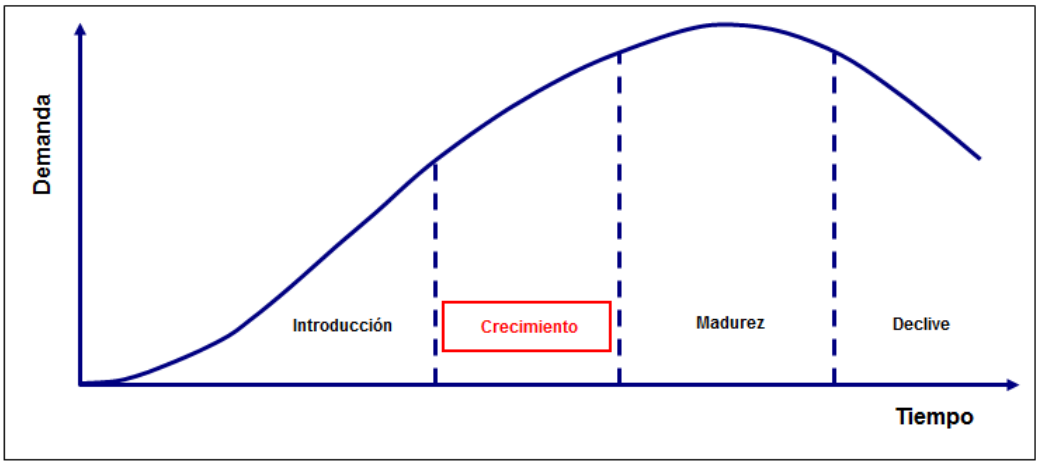
[8] Perú Retail, **Forever 21 abrirá la tienda más grande de Sudamérica en el Jockey Plaza.** [en línea]. Lima: Abril 2015. [Citado 02 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.peru-retail.com/forever-21-abrira-tienda-mas-grande-sudamerica-jockey-plaza/

Gráfico 2.1: Evolución anual de Utilidades Netas de Centell Perú SAC (Ventas en miles de soles)



Fuente: Centell Perú SAC
Elaboración propia

Gráfico 2.2: Ciclo de vida del producto

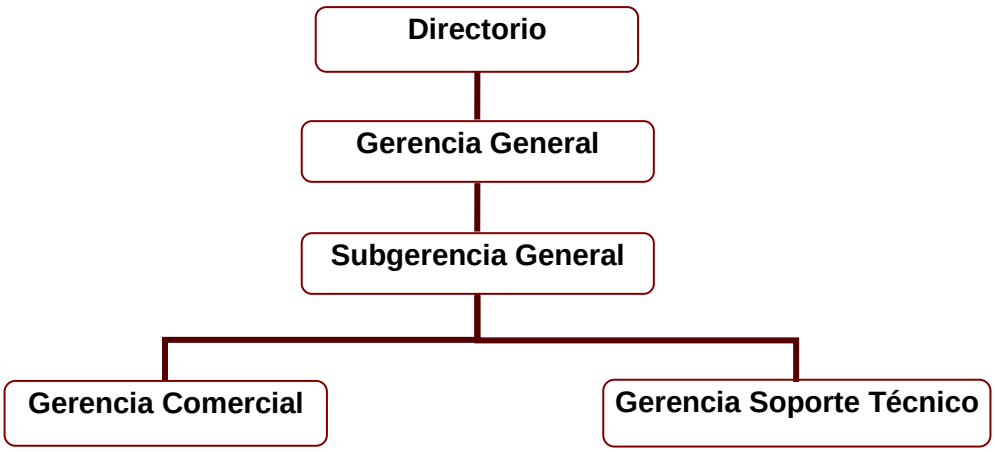


Fuente: Elaboración propia

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

En el siguiente gráfico se muestra el organigrama de la empresa Centell Perú SAC, en donde se podrá apreciar la jerarquía y las áreas de trabajo con las que cuenta:

Gráfico 2.3: Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la función general de cada área compuesta por la organización:

- **Directorio:** El Directorio tiene una función rectora y la desarrolla aprobando y evaluando el cumplimiento de los principales instrumentos de gestión de la empresa como son el plan estratégico y operativo, presupuestos, procedimientos e instrucciones de la organización.

- **Gerencia General:** Encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones que se desarrollan en la organización. Está

a cargo de un Gerente General, quien se encarga de dirigir las actividades de la empresa en el marco de los instrumentos de gestión aprobados por el directorio. El Gerente General tiene como función principal la de dirigir la empresa, adoptando las decisiones que se requieran para alcanzar las metas establecidas a nivel del plan estratégico y plan operativo.

- **Subgerencia General:** Encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones que se desarrollan en la organización. El Subgerente General se encarga de dirigir las actividades de la organización y reportar los acontecimientos de la misma, operando dentro de las directivas alcanzadas por su Gerencia General.

- **Gerencia Comercial:** Esta unidad es la encargada de la planificación, dirección y control de las ventas promovidas por la empresa. Está a cargo del Gerente Comercial, quien dirige a un equipo de vendedores quienes se encargan de promocionar el producto y captar nuevos clientes, fidelizar y mantener a los clientes, cumplir con el objetivo de ventas trazada y de participación de mercado. Para ello se cuenta con el apoyo de una secretaria quien realiza las cotizaciones, elabora las facturas y guías de ventas, coordina y realiza el seguimiento en la entrega de mercadería y es responsable del inventario del almacén.

- **Gerencia de Soporte Técnico:** Esta unidad tiene bajo su responsabilidad la planificación, organización, dirección y control de las actividades de soporte y mantenimiento técnico en software y

hardware de los equipos que comercializa la empresa, para ello se realizan reportes técnicos y de diagnóstico.

Seguidamente, se presenta el perfil de los puestos gerenciales desempeñados en la organización:

- **Gerente General / Subgerente General:** Experiencia en gerencia general mínima de 8 años, licenciado en Administración de Empresas o carreras afines, personalidad líder, capacidad de comunicación y ética. Alta orientación al resultado y alcance de los objetivos, capacidad para delegar y motivar al equipo. Deberá tener conocimiento en gestión estratégica y administración.

- **Gerente Comercial:** Experiencia en gerencia comercial mínima de 5 años, con carrera universitaria concluida en administración, marketing o carreras afines. Deberá contar con las siguientes competencias: Liderazgo, negociación, enfoque en el cliente, trabajo en equipo, comunicación, proactividad y trabajo bajo presión. Contar con experiencia indispensable en reclutamiento, dirección en el área de Ventas y Marketing.

- **Gerente de Soporte Técnico:** Experiencia de 5 años en el área de Soporte Técnico, con competencias en: Trabajo en equipo, proactivo, capacidad de gestión y personalidad líder. Indispensable conocimiento en Informática; instalación, configuración, mantenimiento y reparación de equipos de captura de datos (alámbrico e inalámbrico).

Según el organigrama alcanzado y las entrevistas realizadas a los colaboradores y ex colaboradores de la organización Centell Perú SAC, se identifica un problema funcional, la cual es vital para lograr los objetivos de la organización. Los niveles jerárquicos de la organización no se respetan a cabalidad, por lo que la empresa pierde estabilidad para establecer un control interno óptimo, ocasionando que los empleados en sus diferentes niveles no se identifiquen con la cadena de mando, y esto repercute en la toma de decisiones. Una compañía sin respeto a los niveles jerárquicos no puede mantener ejecutivos, gerentes y empleados responsables. [9]

Analizando cada una de las áreas de la organización, determinamos que la gerencia comercial debe ser vista, trabajada e impulsada para mejorar la percepción del personal que lo integra. Los asesores de venta esperan tener una capacitación constante que promueva el óptimo desempeño por el bien de la organización y por el bien de cada uno de los colaboradores, la motivación precisamente la ganarán siendo productivos bajo una correcta dirección y orden en la política de comisiones.

El poder influyente del Gerente Comercial lo conlleva a encomendar tareas a colaboradores que no están dentro de su jerarquía, desconcentrando y retrasando las tareas que tienen asignadas en su rol, originando tensión y desorden en las prioridades programadas.

Debido a los problemas internos por los que atraviesa la empresa Centell Perú SAC, la Subgerencia General anuncia su renuncia

[9] Anexo 12: Resumen de entrevista (Personal retirado de Centell) / Anexo13: Resumen de entrevista (Personal vigente de Centell)

definitiva; este acontecimiento fue suscitado a mediados del mes de Agosto del 2014.

Mientras se desarrollaba el presente plan estratégico, Centell Perú SAC atravesó un periodo menor a un mes sin mando general, posterior a este tiempo, se cubre nuevamente la vacante de Subgerencia General, causando expectativas tanto positivas como negativas. Como consecuencia positiva podemos resaltar la estabilidad jerárquica y definición de políticas y procedimientos acordes al desenvolvimiento de la empresa; y como parte negativa, podemos resaltar la percepción de un ambiente expectante propio de los colaboradores por la inestabilidad laboral por la que atraviesan.

El estilo de mando comparativo entre el ex-Subgerente General y el actual, difiere extremadamente, según las entrevistas realizadas, determinamos que el ex-Subgerente General se le califica como una persona sosegada, ocasionando un bajo rendimiento en las operaciones. Por el contrario, el actual Subgerente General posee una actitud autoritaria y enérgica en sus disposiciones. Según las declaraciones de los empleados, se califican con motivación alta y optimismo en las tareas que vienen desempeñando en la actualidad.

2.5. Situación del mercado

La situación del mercado es importante e indispensable conocerla cuando se emprende, inicia o desarrolla un negocio. A continuación se describe desde la perspectiva del negocio, la perspectiva del cliente y la participación del mercado en la industria:

- **Perspectiva del negocio:** Centell Perú SAC concentra sus esfuerzos en el abastecimiento de sus productos a toda empresa del sector retail, logística y finanzas. A la fecha la situación y perspectivas del sector retail son alentadoras. Según nos comenta Equilibrium (Clasificadora de Riesgo) en su informe, los centros comerciales continuarán siendo un foco de atracción. A pesar de la desaceleración económica las empresas no pierden el optimismo por el desarrollo, por ende, los planes de inversión continuarán. "La Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) estima que el año 2021, el Perú contará con 135 centros comerciales en todo el país"[10].

  Según las cifras expuestas por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) al finiquitar el año 2015 se contabilizaron 87 centros comerciales. Como fecha de apertura para el 2017 se tienen 8 proyectos. Como trayectoria y proyecto tenemos a la Corporación Wong, que inauguró en el 2016 el Mall del Sur en San Juan de Miraflores y tiene previsto la apertura del Mall Santa María en la Panamericana Sur, inversión ascendente a US$18 millones. Cencosud, grupo chileno, planea inaugurar un centro comercial en La Molina estimando una inversión de US$140 millones. El Grupo Intercorp planea emprender el mall Real Plaza Puruchuco (Lima) y Real Plaza San Isidro (Lima) con una inversión de US$200 millones y US$18 millones respectivamente.[11]

[10] Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA, **Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y Mejoramiento de Hogar.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Febrero 2016]. . p.12. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

[11] Diario Perú 21, **¿Cuántos centros comerciales se inaugurarán este año en el Perú?** [en línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 10 de Enero 2017]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru21.pe/economia/cuantos-centros-comerciales-se-inauguraran-este-ano-pais-2266786

El sector logístico también se convierte en un sector atractivo para Centell Perú SAC. El desarrollo económico de las provincias ha conllevado a la descentralización de la oferta de muchas empresas, enfatizada en el retail, una gran oportunidad para el sector logístico en acompañar esta expansión. En el Perú aún existe demanda insatisfecha que espera ser cubierta. Según el artículo, las regiones que destacan debido al crecimiento logrado y potencial son Arequipa y Piura. Los altos directivos de la región esperan lograr inversiones con asociaciones público – privado con un orden de US$ 6,500 millones en infraestructura de irrigación, vial y de salud. [12]

Como prueba de inversión en el sector logístico, podemos mencionar el caso de Fruit Logística 2016. Los agroexportadores peruanos proyectan la generación de su negocio por un valor ascendente a los US$ 100 millones, según información revelada por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). Los mencionados son precisamente los participantes de la feria mundial Fruit Logística 2016, la cual es celebrada en Berlín (Alemania). El Minagri informó precisamente que las perspectivas de las agroexportaciones superarían los US$ 6,000 millones para el año 2016 como consecuencia del envío de productos no tradicionales. El apogeo de dichas exportaciones se ha venido dando por el acceso creciente de productos peruanos a nuevos mercados. [13]

[12] Blog Tgestiona, **Oportunidades y retos logísticos para el 2015** [en línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 25 de Enero 2016]. Disponible en: http://blog.tgestiona.com.pe/oportunidades-retos-logisticos-2015/

[13] Diario Gestión, **Perú prevé generar negocios por US$100 millones en Feria Fruit Logística Berlín 2016.** [en línea]. Lima: Febrero 2016. [Citado 31 de Enero 2016]. Microsoft HTML Disponible en: https://gestion.pe/economia/peru-preve-generar-negocios-us-100-millones-feria-fruit-logistica-berlin-2016-2153914

Perspectiva del cliente: La confianza para el consumidor peruano ha tenido un incremento del 13% alcanzando los 102 puntos, sobrepasando países como Colombia (85) y Brasil (74), puntaje que fue alcanzado por una percepción o estimación de mejoramiento en las finanzas personales y las opciones en encontrar trabajo. Según la encuesta, el 67% de los peruanos proyecta una economía personal excelente para los próximos 12 meses, así mismo, el 46% tiene la idea de una perspectiva positiva laboral para el 2017. "Los peruanos muestran una actitud positiva hacia el futuro mientras las políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales se combinan para crear un escenario de alto crecimiento y baja inflación", dijo la líder de mercado de Nielsen Latinoamérica, Martha Lucía Giraldo. [14]

Los operadores como Centell Perú SAC y su competencia son actores importantes en la industria retail y logística. Estas empresas han evolucionado ciñéndose a lo requerido en los mercados globales, radicando su éxito en la capacidad de brindar productos y servicios integrados y ligados con la cadena logística. Ante este escenario, podemos determinar que existe un abanico de oportunidades para lograr un desarrollo empresarial óptimo.

El éxito empresarial es el objetivo de toda organización, más aún en un mercado de alta competencia. En este sentido, la clave del éxito para el rubro en que se desenvuelve Centell Perú SAC está en el tipo de relación que alcance con su cliente, es decir, estar al

[14] Diario El Peruano, **Perú tiene el mayor índice de confianza del consumidor.** [en línea]. Lima: Agosto 2016. [Citado 15 de Septiembre 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.elperuano.pe/noticia-peru-tiene-mayor-indice-confianza-del-consumidor-45124.aspx

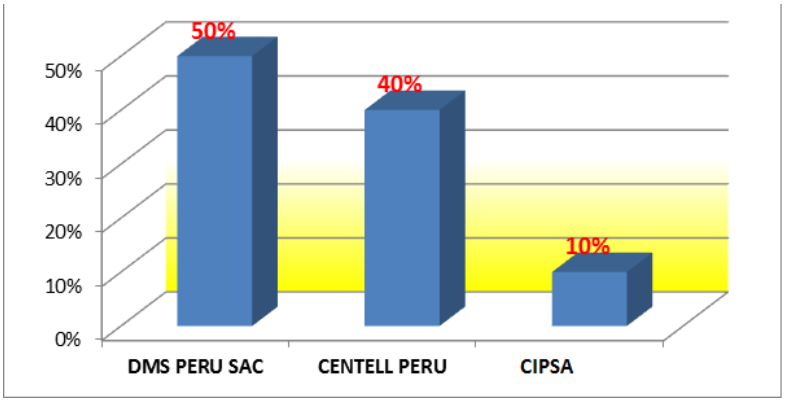
tanto de sus necesidades e inquietudes con el fin de poder cubrirlas y satisfacerlas bajo el rubro desempeñado.

- **Participación del mercado en la industria:** La participación de mercado es un indicador de competitividad, que nos señala que tan bien se está desempeñando una empresa en el mercado en relación a sus competidores. Para que este indicador sea confiable y se pueda utilizar, depende de la disponibilidad de información existente sobre el mercado en el que se realiza la medición. Según las investigaciones realizadas, no se cuenta con información publicada en el rubro en que se desenvuelve Centell Perú SAC y su competencia en el mercado, no existe ninguna firma auditora que analice e interprete la situación de esta industria.

  La participación de mercado en la industria ha sido obtenida con el apoyo de los colaboradores de Centell Perú SAC, la cual fue alcanzada gracias a la técnica del levantamiento de información, como son, entrevistas personalizadas, observaciones y conversaciones. La información recabada en mayoría, es a las licitaciones que en un periodo determinado puede ganar Centell Perú SAC o su competencia. Así mismo, la información es obtenida por las consultas aduaneras que oportunamente puede tener la empresa.

A continuación, se presentan los siguientes gráficos, los cuales fueron diseñados con la información proporcionada por Centell Perú SAC, en donde se muestra el record de participación de mercado entre sus principales competidores, DMS Perú SAC y Cipsa.

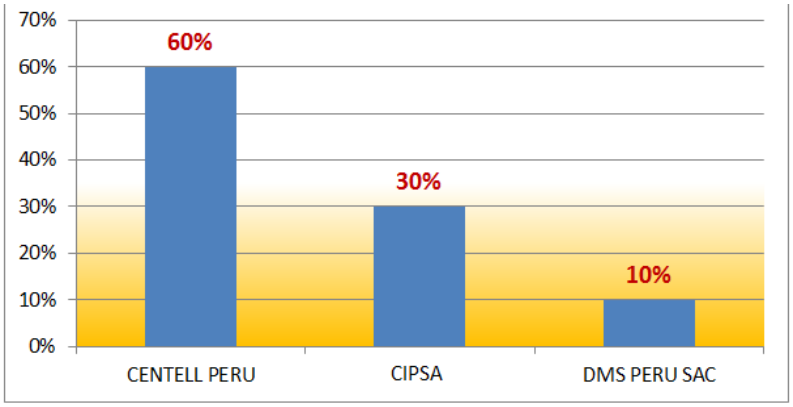
Gráfico 2.4: Participación de mercado en impresoras



Fuente: Centell Perú SAC
Elaboración propia

En lo que respecta a la demanda de impresoras, Centell Perú SAC ocupa el segundo lugar con un 40% de participación según las declaraciones recogidas con el Subgerente General de la organización.

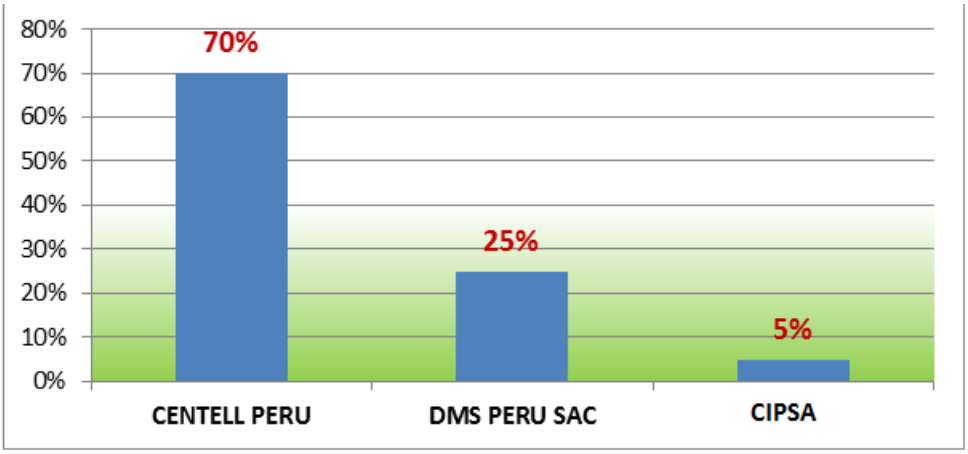
Gráfico 2.5: Participación de mercado en scanner



Fuente: Centell Perú SAC
Elaboración propia

En la demanda de scanner, Centell Perú SAC ocupa el primer lugar con un 60% de participación según las declaraciones recogidas con el Subgerente General de la organización.

Gráfico 2.6: Participación de mercado en lectora de código de barras y terminales



Fuente: Centell Perú SAC
Elaboración propia

En la demanda de lectora de código de barras y terminales, Centell Perú SAC ocupa el primer lugar con un 70% de participación según las declaraciones recogidas con el Subgerente General de la organización.

Según la exposición de los 3 gráficos presentados, Centell Perú SAC afirma liderar el mercado frente a sus competidores los cuales componen la industria.

CAPÍTULO III

3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

En el capítulo III, se presenta la actual definición de la visión, misión y valores de la organización Centell Perú SAC, como también se define la visión, misión y valores propuesta bajo un alineamiento estratégico. Mientras las empresas dispongan de forma compartida su misión, visión y valores, tanto con sus empleados como con sus clientes, orientarán mejor su proceder y afrontarán óptimamente sus imprevistos o falencias. Un equipo regido bajo un mismo lineamiento siempre tendrá buenas oportunidades para alcanzar sus objetivos. Una organización debe reconocer, quienes son, que identidad quieren alcanzar en un futuro bajo la declaración de sus valores, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

3.1. Visión

La visión de una empresa es una manifestación, la cual debe ser tratada como una convicción que indica hacia dónde la organización se dirigirá en el largo plazo, lo cual permitirá concentrar los esfuerzos de toda una plana organizativa hacia una misma dirección, es decir, permite segmentar el objetivo cumbre en tareas establecidas. Así mismo genera participación, compromiso y bienestar al alcanzarlos.

Se presenta la visión actual y propuesta de Centell Perú SAC:

3.1.1. Visión actual de la empresa

Centell Perú SAC cuenta con una visión no formal y desconocida por los miembros de la organización, la cual es según declaraciones: “Ser la empresa con mayor participación en el mercado en nuestro rubro”.

3.1.2. Análisis de la visión actual

Según la entrevista con los altos representativos de Centell Perú SAC obtuvimos la versión de que la organización cuenta con una visión no formal y a su vez no difundida entre sus empleados. En general podemos afirmar que la organización desempeña sus funciones sin una mira ni objetivo futuro establecido, por lo que determinamos que cada empleado solo se limita a cumplir con lo encomendado sin proyección, por lo que no existirá un desenvolvimiento único como grupo o equipo bajo un mismo lineamiento. Entrevistándose con cada uno de los integrantes de la organización, se reconocen los grupos introvertidos, como si fueran pequeñas islas de trabajo independiente, sin integración, tornándose un ambiente de frustración entre los colaboradores de la organización con distintos puntos de vista. [15]

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Se expone una matriz con una serie de preguntas realizadas al equipo de gestión institucional que participó en los talleres de planeamiento estratégico, las cuales sirvieron de base para formular la visión.

[15] Anexo 14: Resumen de entrevista (Asistente de Gerencia General de Centell)

Cuadro 3.1: Matriz de la visión propuesta para Centell Perú SAC

Preguntas para formular la visión propuesta	
¿Qué desean llegar a ser en el futuro?	Ser la primera alternativa en la mente de los clientes para nuestro rubro.
¿Qué resultados ambicionan alcanzar en el futuro?	La fidelización de nuestros clientes.
¿Cómo quisieran verse o quisieran que los vean en el futuro?	Como la empresa que se muestra siempre a la vanguardia en innovación tecnológica.

Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Visión propuesta para la empresa

La visión propuesta para la empresa Centell Perú SAC es la siguiente: "Ser la primera alternativa en la mente de los clientes para el abastecimiento de productos de captura de datos. Comprometiéndonos con la innovación tecnológica que todos los clientes merecen tener".

3.2. Misión

La misión de una empresa es su razón de ser y es independiente del tiempo. Así mismo determina de las funciones básicas que la organización va a desempeñar.

Se presenta la misión actual y propuesta de Centell Perú SAC:

3.2.1. Misión actual de la empresa

Según el levantamiento de información en Centell Perú SAC la misión de la organización es la siguiente: “Proveer soluciones integradas en infraestructura de tecnología de información, que sea rentable a nuestros clientes, ofreciendo un servicio de la más alta calidad, colocándonos de esta manera como referentes en el mercado”.

3.2.2. Análisis de la misión actual

En la entrevista con los altos representativos de Centell Perú SAC, obtuvimos una documentación en donde se define la misión actual de la empresa, la cual no es una elaboración propia, por el contrario, es una copia exacta de la misión definida de la empresa Mactell de México S.A., la cual desempeña el mismo rubro y en donde ambas empresas comparten el mismo director. Si bien es cierto, la organización satisface las necesidades de los clientes con la gama de productos y servicios que ofrecen, no conocen a cabalidad los límites de sus actividades desempeñadas, el cual es importante para la definición de sus metas y objetivos, por tanto se deja notar la desmotivación por parte de los empleados que componen la empresa, se condicionan las actividades presentes y futuras, no concretándose como unidad con sentido de dirección.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Se expone una matriz con una serie de preguntas realizadas al equipo de gestión institucional que participó en los talleres de

planeamiento estratégico, las cuales sirvieron de base para formular la misión que se presenta a continuación.

Cuadro 3.2: Matriz de la misión propuesta para Centell Perú SAC

Preguntas para formular la misión propuesta	
¿Cuál es mi producto?	Cajas registradoras, terminales portátiles, lector de código de barras, impresoras.
¿Quién es mi cliente?	Empresas que comercializan productos tangibles en grandes cantidades.
¿Qué necesidad satisfacemos?	Soluciones integradas en infraestructura de tecnología de información.
¿Qué beneficios brindan?	Variedad de precios.
	Variedad de marcas.
	Calidad.
¿Qué tecnología es importante?	Lectura automatizada de datos.
¿Qué valores son importantes?	Calidad y compromiso.
¿Por qué lo hacen?	Para lucrar.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Misión propuesta para la empresa

La misión propuesta para la empresa Centell Perú SAC es la siguiente: “Proveer soluciones integradas en infraestructura de tecnología de información con nuestro portafolio de marcas, con la más alta calidad y al mejor precio”.

3.3. Valores

Para asegurar un desarrollo dinámico de una empresa y garantizar el éxito empresarial a largo plazo, es necesario posicionar una cultura organizacional y esta se consigue promoviendo valores.

A continuación se presenta los valores actuales y propuestos de Centell Perú SAC.

3.3.1. Valores actuales de la empresa

Según el levantamiento de información, Centell Perú SAC no cuentan con valores definidos.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

En la entrevista con los altos representativos de Centell Perú SAC no obtuvimos alcance de los valores de la organización, pero se dejó notar con la versión de los empleados que sus valores representan la expresión del deseo de sus dirigentes. Por tal razón repercute en la dirección y en el sentido de la existencia organizativa, sin la definición de valores los objetivos no tendrán sentido. En la actualidad, para que una organización sea competente, los colaboradores deben ser partícipes del dialogo para la definición de los valores corporativos, por lo que definirá su personalidad tanto laboral como de compromiso.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

A continuación se expone una matriz con una serie de preguntas realizadas al equipo de gestión institucional que participó en el

taller de planeamiento estratégico, las cuales sirvieron de base para formular los valores que se presentan a continuación:

Cuadro 3.3: Matriz de los valores propuestos para la empresa Centell Perú SAC

Valores	
Valor	**Significado**
Calidad	Excelencia en el funcionamiento de los productos ofrecidos a los clientes.
Compromiso	Alcanzar la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido.
Responsabilidad	Asumir que las acciones realizadas deben servir al interés del mercado objetivo.
Confianza	Entregando mayor valor a la inversión del cliente en el menor tiempo posible.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Valores propuestos

Los valores propuestos para la empresa Centell Perú SAC son los siguientes: calidad, compromiso, responsabilidad y confianza. Estos se definen como los pilares de la organización, es decir los principios éticos por los que se define la cultura de la empresa y lo que les permitirá crear sus referencias de conducta, es decir la personalidad de la organización. Los valores se tornan

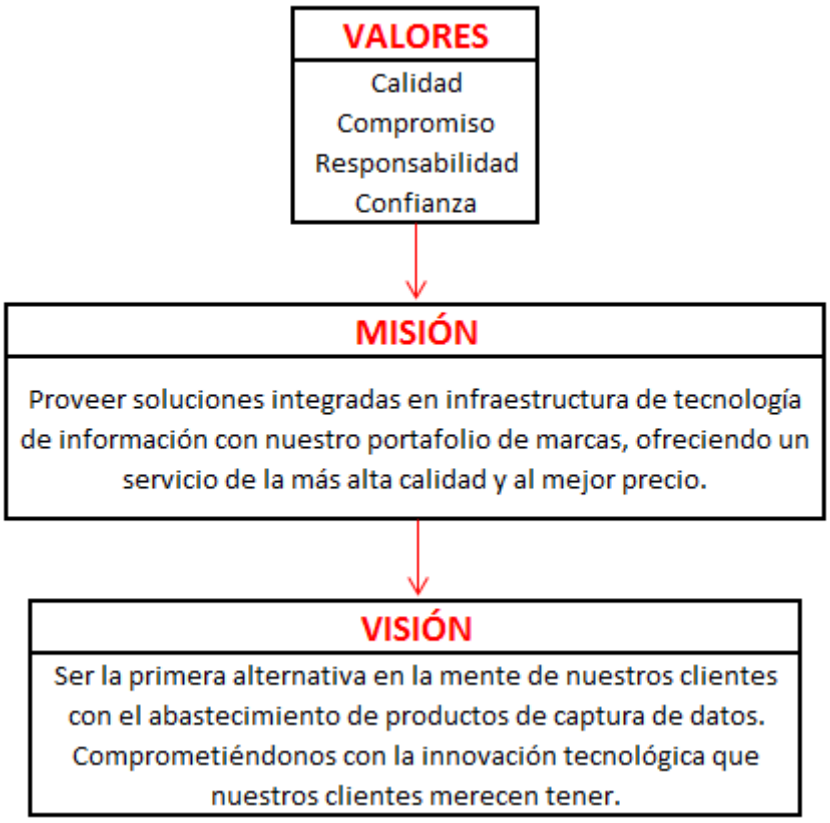
importantes y valiosos ya que contribuyen al cumplimiento de la visión y la misión de la empresa.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

En la misión propuesta para Centell Perú SAC se obtiene una lista de valores indispensables para contribuir con la visión y misión misma. En la definición de la misión obtenemos la frase “ofreciendo un servicio de la más alta calidad”, para alcanzar dicho propósito, el personal de la organización debe contar con compromiso, responsabilidad y calidad, refiriéndose en general a la entrega y la motivación con la que los colaboradores adoptan sus responsabilidades laborales. Los colaboradores que se dedican a emprender su labor bajo el lineamiento propio de la empresa, demostrarán siempre el compromiso y resultados esperados. La iniciativa y el deseo de superación son indispensables en los empleados ya que son características que ayudan a promover responsabilidades mayores y un futuro con la empresa.

El valor de la confianza es imprescindible en toda organización, esta fortaleza emocional no solo debe proyectarse de los empleados hacia los clientes, sino también de la empresa a ellos mismos. Cuando prima la confianza en la labor que una realiza y esta la podemos transmitir hacia los demás y viceversa, estaremos en un ambiente en donde se mantienen las relaciones unidas, liberando el parlamento franco y espontáneo. Con los valores concientizados y puestas en práctica se podrá alcanzar la misión y la visión de la organización en el mediano y largo plazo.

Gráfico 3.1: Alineamiento de la misión, visión y valores de Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

Para asegurar la consecución del plan estratégico con la alineación es recomendable proceder con una metodología experimental con la cual se desarrollen talleres experienciales que permiten vivir situaciones y simulaciones para fortalecer el liderazgo, la comunicación, la confianza, la orientación hacia las metas, el compromiso, la sensibilización al cambio; obteniendo la solidez frente a los desafíos y a las situaciones de cambio que un plan estratégico trae consigo.

Los talleres experimentales deben de iniciarse con el equipo directivo para alcanzar un nivel de compromiso de los líderes, quienes son los

movilizadores del cambio. Se necesita la responsabilidad de los líderes en adoptar y creer en el plan para transmitir esa confianza a sus colaboradores, pues el líder siempre influye aun cuando no lo comunique verbalmente o de forma escrita. Los líderes, bajo la irradiación de su actitud positiva transmiten su compromiso a los integrantes de su equipo. [16]

[16] Taller de Alineación Estratégica, **Plan de estrategias y alineación estratégica 2016.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 1 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.alineacionestrategica.com/

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS EXTERNO

En el capítulo IV, se presenta la identificación de cuáles son las fuerzas externas o factores claves que influyen directamente en el desenvolvimiento de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Este capítulo ofrece un marco para reunir y evaluar información política, económica, legal, jurídica, social, cultural, tecnológica y ecológica, en base al cual nos anticiparemos a las oportunidades y amenazas provenientes del entorno.

4.1. Tendencias de las variables del entorno

Es de vital importancia reconocer y analizar el entorno en el que se desenvuelve y desarrolla una empresa, con el fin de: (a) identificar las oportunidades que ofrece el mercado según el rubro desempeñado, (b) cuantificar el impacto positivo o negativo al momento de emprender un hecho y (c) desarrollar un plan estratégico acorde con las limitaciones organizacionales.

Los factores externos deben ser evaluados bajo un enfoque integral. En este caso, se hará un análisis político, económico, legal, jurídico, social, cultural, tecnológico y ecológico. Se necesita lograr una clasificación de cada uno de los aspectos mencionados que son ajenos a la organización, los cuales deben ser aprovechados y manejados evitando puedan impactar en gran medida a la organización.

4.1.1. Análisis político – gubernamental

El gobierno peruano conlleva su esfuerzo a potenciar las inversiones en el país, asimismo, la de integrar la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo de cooperación internacional. Este factor promueve el crecimiento de los sectores que abastece Centell Perú SAC, por ende, el crecimiento de la economía y el bienestar de todos los peruanos.

El jefe de estado y primer ministro de Japón, Shinzo Abe, participaron en la firma de acuerdos bilaterales, destacando los temas de seguridad, comercio exterior, minería y tecnologías de la comunicación.

Se destacó que el Perú en los últimos 25 años atravesó grandes cambios, incrementando la tasa de inversión cerca al 30% del PBI (Producto Bruto Interno), impactando positivamente el crecimiento económico. Se recalcó también que el Perú conlleva el principio de democracia respetando los derechos humanos, asimismo destaca afinidad con el gobierno de Japón. [17]

- **Estabilidad política:** El Perú ha poseído en las dos últimas décadas un periodo de estabilidad democrática y económica, permitiendo manejar la economía con cautela y racionabilidad, con altibajos, con inversión, apertura comercial y estabilidad macroeconómica.

[17] Andina – Agencia Peruana de Noticias, **Kuczynski invita a primer ministro de Japón a potenciar inversiones en Perú.** [en línea]. Lima: Noviembre 2016. [Citado 03 de Diciembre 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=640940

Es normal que en el país se preceda de un periodo de inestabilidad y desconfianza, producto de las elecciones presidenciales, las cuales afectan las decisiones de inversión.

Para el sector minero no ha sido un buen quinquenio, lamentablemente el país no estuvo en la capacidad de promover una mayor producción y ejecución de proyectos, los cuales deberían haber balanceado la coyuntura de precios a la baja; no podemos dejar de mencionar los conflictos sociales (Conga, Tía María, Santa Ana), asimismo, la falta de atención y capacidad por parte del gobierno en hacerle frente en el propicio momento de disposición de capital político.

Según declaraciones realizadas por Alfredo Ferrero, ex-ministro de Comercio Exterior y Turismo (2001-2006), la economía y la política caminan juntas, aunque existan entes que opinen lo contrario, ambos términos siempre van de la mano. [18]

4.1.2. Análisis económico

El Perú tuvo un destaco importante en la última década, está calificada como una de las economías de mayor emprendimiento o crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre los años del 2005 y 2014, el crecimiento promedio de la tasa del PBI ascendió a 6.1%, asimismo, una inflación baja representada por un 2.9% en promedio. La justificación para poder alcanzar este escenario fue dada al favorable contexto

[18] América Economía, **Estabilidad política y economía en Perú.** [en línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru

externo, las reformas estructurales en distintos ámbitos y las políticas macroeconómicas prudentes.

Ha sido un escenario positivo al 2014, pero a partir del año mencionado, el país pierde el impulso desacelerando el crecimiento debido a condiciones externas adversas, disminución de la confianza interna y reducción de la inversión. La inversión pública e industria pesquera son afectadas por las condiciones climáticas adversas. Como resultado, la inversión bruta interna se contrajo en un 4.8%, mientras que las exportaciones a 1%, en términos reales. Sin embargo, las cifras de crecimiento del PBI para el año 2015 se conservaron por arriba del promedio de la región (2,4% frente a 0,8%, respectivamente) y la inflación finalizó solo ligeramente por arriba del rango meta (3,2%).

Se espera que el crecimiento del Perú sea mayor para el año 2016, una recuperación progresiva a un ritmo promedio superior al 4% entre el 2016 - 2018. Para la demanda agregada es expectante la apertura de proyectos mineros de gran envergadura para los próximos 2 o 3 años, una política fiscal anticíclica, mientras que la ejecución de reformas estructurales sería el sostén de la confianza de los inversores privados. [19]

Al año 2016, el Perú se ubica en el puesto 49 en el Índice de Libertad Económica (ILE) entre 178 países según el último

[19] Banco Mundial, **Perú panorama general.** [en línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

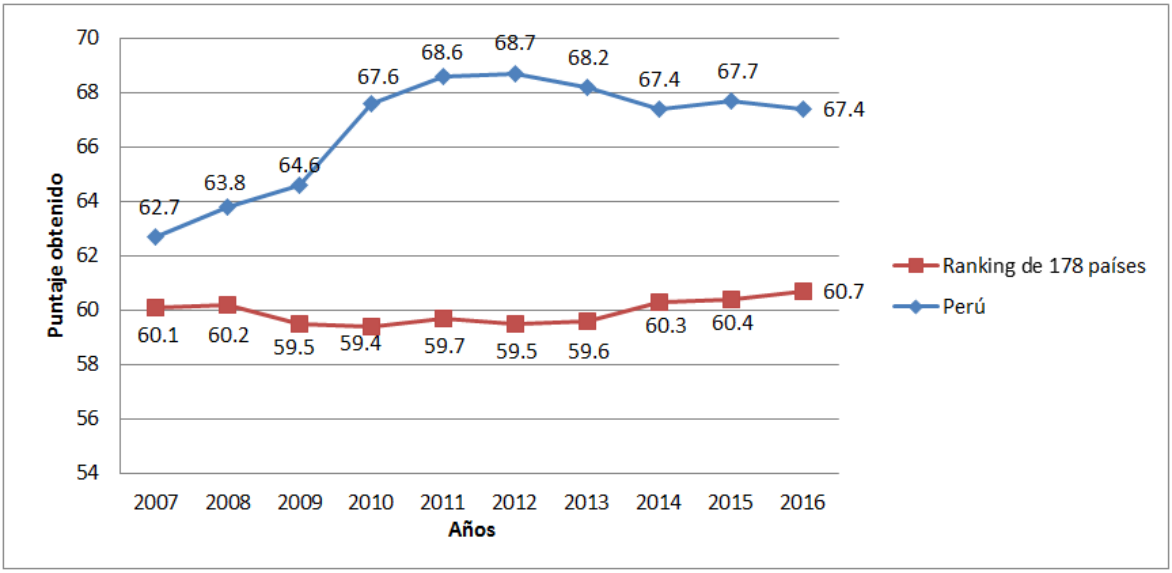
ranking elaborado por The Heritage Foundation, The Wall Street Journal, comparado con el año anterior, el país ha retrocedido 2 posiciones, es decir, en el año 2015 conservaba el puesto 47. En lo que respecta al puntaje del Perú pasó de 67,7 a puntos 67,4 puntos por lo que se califica dentro del grupo de países con una moderada libertad. Para que el país pueda mejorar su posición en el ranking es imprescindible que concentre sus esfuerzos en las libertades que aqueja, por ejemplo, la corrupción. [20]

Según las declaraciones de Cesar Peñaranda (Director Ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial), afirma que desde el año 2012 el Perú no eleva su índice de libertad económica (ILE), atribuyéndola en primera instancia a la falta de reforma de Estado. Manifiesta entre los pendientes del país una reforma tributaria y laboral integral, que promueva la libertad económica alcanzando un alto crecimiento sostenido. [21]

[20] RPP Noticias, **Libertad Económica: Perú cae al puesto 49 en índice mundial.** [en línea]. Lima: Febrero 2016. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/libertad-economica-peru-cae-al-puesto-49-en-indice-mundial-noticia-936313

[21] RPP Noticias, **Perú mantiene el puesto 47 del índice de libertad económica.** [en línea]. Lima: Febrero 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/peru-mantiene-el-puesto-47-del-indice-de-libertad-economica-noticia-768768

Gráfico 4.1: Evolución del Perú en el Índice de Libertad Económica desde 2007



Fuente: Index of Economic Freedom (Índice de Libertad Económica), **Country Ranking.** [En línea]. Lima: Febrero 2017. [Citado 01 de Marzo 2017]. Disponible en: http://www.heritage.org/index/visualize?cnts=peru|&src=ranking

Elaboración propia

- **Índice de confianza del inversionista:** Según declaraciones del Citibank, los candidatos presidenciales no son amenaza para los inversionistas. Munir Jalil, jefe de Estudios Económicos de Citibank para la región Andina, manifestó que la confianza de los inversionistas no se afectarán por el cambio de gobierno del 2016, lo mismo se puede afirmar para el grupo de inversionistas extranjeros por contar con una fuerte institucionalidad.

  Sin embargo, por parte de los inversionistas de la localidad, Munir Jalil manifiesta que podría haber algunos retrasos en la ejecución de proyectos justificando tal hecho a las percepciones propias de los candidatos. Por otro lado, destacó que pese a la lenta ejecución de algunos proyectos, el banco

no ha dejado de brindar confianza a la financiación de los inversionistas, aun sabiendo la incertidumbre que puede conllevar la aprobación para poder emprender o iniciar un proyecto.

Munir Jalil manifiesta que la financiación para los trabajos o proyectos del país están perfectos. Un claro ejemplo es la financiación depositada a la Línea 2 del Metro, la cual es calificada como la más grande obra privada a nivel de Latinoamérica. [22]

- **Índice de confianza del consumidor:** El Perú logró alcanzar en el último trimestre del año 2015 el puntaje más alto de confianza del consumidor en América Latina, según la investigación global de Confianza del Consumidor elaborado por el Instituto Nielsen.

  El Instituto Nielsen manifestó que el país se posiciona por encima de Colombia, México, Argentina y Chile. En lo que respecta a las finanzas de los peruanos en promedio, el 53.5% considera que atraviesan una buena situación, el 51% manifiesta que aún son buenas, el 35% manifiesta que no son tan buenas y el 7% que son excelentes.

  André Frenk, gerente comercial de Nielsen, señala que el peruano debe tener mesura en sus gastos, especialmente por la baja de precios del cobre, expectativa de acreciento de

[22] Diario Gestión, **Inversiones no se verán afectadas por cambio de gobierno, según Citi.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 03 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://gestion.pe/economia/inversiones-no-se-veran-afectadas-cambio-gobierno-segun-citi-2136547

inflación por devaluación de la moneda local debido a la incertidumbre electoral. [23]

- **Política monetaria:** Según la emisión o publicación del reporte de inflación por el Banco Central de Reserva a Marzo del año 2016, las expectativas de inflación se han visto incrementadas, asimismo, el efecto inflacionario de la depreciación fue más a lo realmente esperado.

  A fin de poder limitar los efectos de lo mencionado, el Directorio incrementó la tasa de referencia en 25 puntos básicos, por lo que alcanzó en enero y febrero del año 2016 el 4.25%. Asimismo, se encuentra expectante ante la proyección de la inflación, ya que de ser necesario, se realizarán ajustes adicionales en la tasa de referencia.

  La posición de la política monetaria toma en cuenta el efecto de una brecha producto negativa, que se va cerrando a lo largo del 2016 y 2017. Ahora bien, con la mejora a las perspectivas de los precios de los commodities, se da una reversión de las presiones depreciatorias sobre las economías emergentes y de la región, por lo que se espera verificar si la reversión es temporal o permanente. [24]

[23] Nielsen, **Confianza del consumidor en Perú alcanza el puntaje más alto en todo Latinoamérica.** [en línea]. Lima: Junio 2016. [Citado 03 de Julio 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Confianza-del-consumidor-en-Peru-alcanza-el-puntaje-mas-alto-de-todo-Latinoamerica.print.html

[24] Fuente: BCRP, **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 31 de Marzo 2016]. p. 82. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

Gráfico 4.2: Proyección de la inflación 2016-2017

RESUMEN DE LAS PROYECCIONES

	2014	2015	2016 1/		2017 1/	
			RI Dic.15	RI Mar.16	RI Dic.15	RI Mar.16
Var. % real						
1. Producto bruto interno	2,4	3,3	4,0	4,0	4,8	4,6
2. Demanda interna	2,1	3,0	3,0	2,5	3,8	3,8
a. Consumo privado	4,1	3,4	3,5	3,5	3,8	3,8
b. Consumo público	10,1	9,5	5,3	4,0	4,0	3,0
c. Inversión privada fija	-2,1	-4,3	0,0	0,0	4,0	4,0
d. Inversión pública	-2,0	-7,5	10,9	7,4	5,0	5,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	-0,8	3,3	5,4	6,4	7,9	6,7
4. Importaciones de bienes y servicios	-1,5	2,4	1,3	0,7	4,0	3,5
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,4	1,8	2,1	1,6	2,5	2,3
Nota:						
Brecha del producto 2/ (%)	-1,0 ; 0,0	-1,5 ; -1,0	-1,5 ; 0,0	-1,5 ; -0,0	-1,0 ; -0,0	-1,0 ; 0,0
Var. %						
6. Inflación	3,2	4,4	2,5 - 3,0	3,0 - 3,5	2,0 - 2,5	2,0 - 2,2
7. Precio del petróleo	-4,9	-47,7	-6,8	-27,3	7,8	17,8
8. Términos de intercambio 3/	-5,4	-6,3	-4,0	-2,6	1,7	0,1
a. Precios de exportación	-6,9	-14,9	-6,4	-5,2	3,5	2,3
b. Precios de importación	-1,5	-9,2	-2,5	-2,7	1,8	2,2
Var. % nominal						
9. Circulante	11,2	3,8	8,0	4,6	8,0	5,0
10. Crédito al sector privado 4/	10,4	9,6	9,0	8,0	9,0	7,0
% PBI						
11. Inversión bruta fija	25,7	24,3	23,8	23,9	23,9	24,0
12. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4,0	-4,4	-3,6	-3,9	-2,6	-3,0
13. Balanza comercial	-0,7	-1,7	-1,3	-0,9	-0,3	-0,4
14. Entrada de capitales externos de largo plazo 5/	7,2	5,3	3,9	3,8	4,0	4,3
15. Ingresos corrientes del gobierno general	22,2	20,0	19,8	19,5	19,6	19,5
16. Gastos no financieros del gobierno general	21,5	21,3	21,3	20,8	21,0	20,6
17. Resultado económico del sector público no financiero	-0,3	-2,1	-2,9	-2,6	-2,7	-2,3
18. Saldo de deuda pública total	20,0	23,3	24,8	24,7	24,2	24,0

1/ Proyección.
2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje).
3/ Promedio.
4/ Incluye colocaciones de las sucursales en el exterior de las empresas bancarias.
5/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversión extranjera de cartera en el país y desembolsos de largo plazo del sector privado.
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 31 de Marzo 2016]. p. 10. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

- **Tasa de interés:** La tasa de referencia por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) tuvo un incremento de 50 puntos básicos, el cual fue influyente para las tasas de mercado de dinero.

  Un incremento de 71 puntos básicos tuvo la tasa interbancaria overnight, la desviación respecto a la tasa de referencia se justifica por las presiones de liquidez de las empresas bancarias. En la mayoría de segmentos las tasas activas se incrementaron, presentándose un destacamento en el incremento de los créditos a las microempresas, el cual alcanzó los 36 puntos básicos. Por otro lado, los segmentos corporativo y de consumo presentaron tasas de interés menores en 19 y 124 puntos básicos respectivamente.

  Las tasas de interés pasivas (moneda nacional), presentaron también un incremento o alza en todos sus plazos. Así, la tasa de depósitos menores a 30 días, entre 31 y 180 días, y entre 181 y 360 días, aumentaron en 10, 13 y 28 puntos básicos respectivamente.[25]

[25] Fuente: BCRP, **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 31 de Marzo 2016]. p. 83. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

Gráfico 4.3: Tasas de interés por tipo de crédito en moneda nacional (En porcentajes)

	Interbancaria	Corporativos	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Microempresas	Consumo	Hipotecario
Dic.14	3,80	5,6	6,8	9,5	20,6	33,0	43,3	9,0
Mar.15	3,47	5,2	6,6	9,8	21,2	34,4	40,6	8,5
Jun.15	3,42	5,1	6,6	9,7	20,8	34,6	43,8	8,4
Set.15	3,67	5,9	7,2	10,2	20,4	33,5	42,4	8,6
Oct.15	3,51	5,8	7,2	10,7	20,6	34,3	42,7	8,8
Nov.15	3,52	5,8	7,4	10,3	20,7	34,4	42,9	9,1
Dic.15	3,76	6,2	7,1	10,2	20,5	34,9	44,0	9,0
Ene.16	3,95	6,2	7,2	10,5	20,5	35,0	44,4	9,0
Feb.16	4,47	6,0	7,4	10,5	20,7	35,3	42,8	9,1
Variación Acumulada (pbs)								
Feb.16 -Dic.15	71	-19	26	23	28	36	-124	13
Feb.16-Dic.14	67	38	58	101	16	229	-52	12
Feb.16- Dic.13	31	58	33	32	-30	215	53	5

1/ Tasas activas anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles.
Fuente: SBS y BCRP.

Fuente: BCRP, **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 31 de Marzo 2016]. p. 84. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

Es un escenario expectante el comportamiento de la inflación, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha tenido una ligera alza con un patrón decreciente en el horizonte de proyección (2016 - 2017). No obstante, el Banco Central se mantendrá alerta a los cambios que se puedan presentar según las expectativas de inflación, es decir, adoptará las medidas correspondientes para la política monetaria que puedan contribuir a la mantención de las tasas inflacionarias en el rango meta esperado. [26]

Entre diciembre del año 2015 y febrero del año 2016, el tipo de cambio tendió al alza, debido a la caída de los precios

[26] Fuente: BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 31 de Marzo 2016]. p. 116. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

commodities y la desaceleración de la economía China, por lo que se pudo apreciar en la moneda una depreciación significativa, siendo de la misma forma en diferentes economías emergentes. Iniciando el mes de marzo del 2016, el precio de las materias primas se recuperó, observándose una reversión de la depreciación registrada en los dos primeros meses del 2016. El tipo de cambio pasó de S/3.377 en noviembre del 2015 a S/3.523 en febrero del 2016, apreciando una depreciación de 4.3%, y a la quincena de marzo del 2016, pasó a S/3.38 con lo que la apreciación fue de 1%. [27]

- **Evolución del PBI nacional:** En los 3 primeros meses del 2016, el PBI creció 4.4%, la segunda mayor tasa de los años 2014 y 2015. El crecimiento a marzo del 2016 se debió al crecimiento de las exportaciones y recuperación del gasto público. Las exportaciones subieron 7.8%, debido al alza de los productos mineros, las cuales están relacionadas a los proyectos de cobre en su fase productiva, atenuadas por la caída de las exportaciones no tradicionales. El gasto público, tuvo una recuperación con una tasa del 15.3%, por lo que puede destacarse la inversión recuperada de los gobiernos subnacionales. Tal hecho fue aminorado con la caída de 4.7% de la inversión privada, disminuido por la reducción de la inversión minera y por el menor nivel de los términos de intercambio.

[27] Fuente: BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Mayo 2016. [Citado 23 de Agosto 2016]. p. 97. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

Para el año 2017 se proyecta o estima un incremento del PBI de 4.6%, tomando en cuenta la expansión de los sectores primarios y no primarios, siendo principalmente para los sectores primarios la pesca y minería. Se proyecta una recuperación de las exportaciones no tradicionales e inversión privada, justificándose por el aumento ligero de los términos de intercambio y crecimiento mundial.

Para el año 2018 se proyecta un mayor dinamismo en el crecimiento del sector no primario, debido al crecimiento de la demanda interna y a la recuperación de la manufactura no primaria, por lo que se estaría apreciando una demanda mayor a nivel mundial. La tasa de crecimiento en el sector construcción se elevaría, justificado a los proyectos puestos en marcha de infraestructura. Las exportaciones no tradicionales tendrían un mayor crecimiento; el inicio de operaciones de proyectos de irrigación sería su consecuencia. [28]

[28] Fuente: BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Junio 2016. [Citado 23 de Julio 2016]. p.42. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf

Gráfico 4.4: PBI por sectores económicos

	2015		2016*			2017*		2018*
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.16	RI Jun.16	RI Mar.16	RI Jun.16	RI Jun.16
Agropecuario	**1,0**	**2,8**	**1,6**	**1,6**	**2,3**	**3,7**	**3,9**	**5,0**
Agrícola	-1,5	1,3	1,7	0,4	1,8	3,7	4,0	5,5
Pecuario	4,6	5,3	1,4	3,4	2,9	3,6	3,7	4,2
Pesca	**-9,2**	**15,9**	**1,8**	**1,1**	**-2,4**	**25,2**	**29,7**	**4,3**
Minería e hidrocarburos	**4,3**	**9,3**	**15,7**	**14,1**	**14,1**	**8,6**	**8,3**	**4,5**
Minería metálica	6,9	15,5	25,0	17,0	18,2	9,4	8,4	5,1
Hidrocarburos	-4,2	-11,5	-18,5	1,0	-4,1	4,6	8,5	1,5
Manufactura	**-5,1**	**-1,7**	**-3,0**	**-1,5**	**-1,8**	**4,0**	**3,8**	**4,0**
Recursos primarios	-11,7	1,7	0,9	1,0	-0,9	9,4	10,3	4,0
Manufactura no primaria	-3,0	-2,7	-4,0	-2,2	-2,0	2,5	2,0	4,0
Electricidad y agua	**4,6**	**6,2**	**10,6**	**7,6**	**7,8**	**5,5**	**5,5**	**5,0**
Construcción	**-6,8**	**-5,9**	**2,1**	**0,0**	**0,0**	**3,5**	**3,5**	**5,5**
Comercio	**3,6**	**3,9**	**2,8**	**3,6**	**3,2**	**3,8**	**3,8**	**3,8**
Servicios	**4,1**	**4,2**	**4,4**	**3,7**	**3,9**	**3,7**	**3,9**	**3,9**
PRODUCTO BRUTO INTERNO	**1,8**	**3,3**	**4,4**	**4,0**	**4,0**	**4,6**	**4,6**	**4,2**
Nota:								
PBI primario	0,7	6,6	10,0	8,9	8,7	7,8	7,9	4,6
PBI no primario	2,1	2,4	3,0	2,7	2,8	3,6	3,6	4,0

* Proyección.

Fuente: BCRP (Banco Central de Reserva del Perú), **Reporte de Inflación.** [En línea]. Lima: Junio 2016. [Citado 23 de Julio 2016]. p.43. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf

- **Evolución del poder adquisitivo del consumidor:** En un estudio realizado por la consultora Arellano Marketing, señala las oportunidades que posee el mercado peruano para el año 2016, para lo cual se basó en el Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015 (ENCP). La consultora afirma que desde la última cuantificación del año 2013, las principales provincias del país han reducido la brecha separadora con la capital, la clase media en Lima creció en 8%, mientras que en provincia aumentó en 6%, así mismo, el ingreso familiar se ha elevado. A nivel nacional se sitúa en S/1900, en la capital alcanza los S/2000, mientras que en las principales provincias llega a los S/1700.

El mercado local se dinamiza, ya que el poder adquisitivo de la clase media aumenta. Según Arellano Marketing, el 19% de los encuestados planea invertir en educación para los próximos 12 meses, factor favorable para el sector educación.

El ahorro también es promovido, ya que el 46% de los encuestados lo tiene como prioridad, el 50% del grupo lo realiza por medio de entidades financieras, por lo que los bancos, cajas y otros obtienen excelentes oportunidades, ya que pueden brindar a los interesados productos y servicios financieros. [29]

Gráfico 4.5: Ingresos familiares declarados promedio (Nuevos soles)

Fuente: Diario Peru21, **Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase medio creció.** [En línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 1 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107

[29] Diario Peru21, **Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase medio creció.** [En línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 1 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107

4.1.3. Análisis legal

El Centro Legal de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), informó que el gobierno, por medio de un decreto legislativo, emitió normas que simplifican los procedimientos, los cuales harán posible la obtención de las licencias de funcionamiento municipal.

Víctor Zavala, gerente del Centro Legal de la Cámara de Comercio de Lima manifiesta que actualmente el proceso o la manera para la obtención de un certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE) se torna complicado, tedioso y duradero, asimismo, son elevados los costos de transacción para poder obtener la licencia de funcionamiento, siendo un requisito indispensable u obligatorio para el inicio o desempeño del rubro.

Según manifestación del representante legal, la norma que modifica la Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, entrará en vigencia en simultáneo con el Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones.

La disposición que menciona la norma, adiciona que se concederán licencias a aquellas que incluyan más de un giro, siempre y cuando sean complementarios o afines. Se informa que las municipalidades deberán definir los giros complementarios o afines en su jurisdicción.

El otorgamiento de licencias para los concesionarios, les permite la realización de actividades simultáneas adicionales, no siendo obligada a realizarla en un determinado plazo.

Es importante precisar que las dependencias del sector público, es decir, los establecimientos o instituciones exoneradas del trámite de licencias, deberán respetar las normas de zonificación, así mismo, debiendo acreditar el cumplimiento de las normas de seguridad de edificación ante la municipalidad. [30]

- **Legislación arancelaria y contrabando:** Según Renzo Alcántara, gerente general de Transporte Confidencial de Información (TCI) informó que a partir de Abril del 2015 empezaría a funcionar un nuevo sistema de despacho anticipado (SDA) de carga de importación por el puerto del Callao, lo que permitiría el envío de información electrónica hasta 15 días antes de que llegue la nave al Perú.

  Asimismo, el gerente general del TCI manifestó que el nuevo sistema brindará una ventaja de ahorro en costos ya que se omitirá operativa logística, asegurando que llegue al almacén del cliente final de forma rápida.

  Agregó que se usarán dispositivos móviles que darán lectura a la información anticipada, suprimiéndose la revisión de documentación física, como también la acción de abrir contenedores o dirigirse a un computador.

  Según la resolución N° 01-2015- SUNAT/5C0000 de Intendencia Nacional de la Sunat, el nuevo sistema de despacho anticipado (SDA) entro en vigencia en la Aduana

[30] Diario Perú.com, **Simplifican procedimientos para las licencias de funcionamiento.** [En línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/simplifican-procedimientos-licencias-funcionamiento-noticia-402908

Marítima del Callao el 18 de abril del año 2015, no sin antes haber experimentado una prórroga, ya que la vigencia estaba programada para el mes de enero del mismo año.[31]

- **Seguridad jurídica y corrupción:** El desarrollo político, social y económico es afectado negativamente por la corrupción en todos los países del mundo. Las desigualdades se acentúan y la democracia se ve afectada. El estado se ve obligado a usar sus recursos para mitigar la corrupción, cuando por el contrario deberían utilizarse para optimizar la condición de vida y ejercer los derechos de todos los ciudadanos.

  El notariado, se ha convertido en un pilar fundamental para afianzar el desarrollo económico del país ya que posee una reconocida trayectoria por el logro de la seguridad jurídica y la paz social; en la práctica de su profesión, se dedican al cumplimiento de la legalidad y los principios éticos, entre ellos, la dignidad, el derecho a las personas, a la Constitución y a las Leyes. El Colegio de Notarios de Lima (CNL) ha emprendido una relación valiosa con las autoridades policiales y el Ministerio Público, con lo cual ha podido emprender campañas públicas para hacer frente a ilegalidad; y con la ayuda de sus directivos han propuesto la creación de fiscalías y juzgados que se especializan en este tipo de delitos.[32]

[31] Diario Gestión, **Nuevo sistema de despacho aduanero acelerara el proceso de importaciones al Perú.** [En línea]. Lima: Enero 2015. [Citado 28 de Marzo 2016]. http://gestion.pe/economia/nuevo-sistema-despacho-aduanero-permitira-acelerar-proceso-importaciones-al-peru-2120965

[32] Colegio de Notarios de Lima, **En la lucha contra la corrupción y el crimen organizado.** [En línea]. Lima: Octubre 2014. [Citado 4 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.notarios.org.pe/descargas/D-%20SUPLEMENTODIANOTAR%202%20OCT.pdf

4.1.4. Análisis social y cultural

El presente acápite nos da a conocer cuál es la medida en la que los factores sociales y culturales acontecen situaciones de riesgo para las empresas. A continuación, se exponen los siguientes temas:

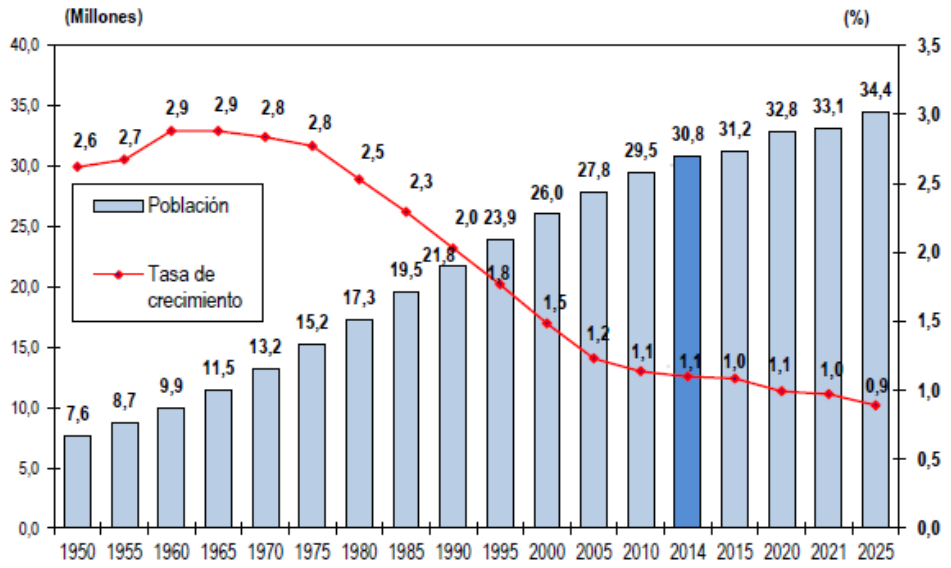
- **Tasa de crecimiento poblacional:** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población en el Perú alcanzó a Junio del año 2016, los 31 millones 488 mil 625 personas.

  "Del total de la población peruana, el 50,1% son hombres (15 millones 775 mil 801) y el 49,9% son mujeres (15 millones 712 mil 823);…asimismo, en la región costa reside el 55.9% de habitantes, en la sierra reside el 29.6% y en la selva el 14.5%".

  Para el año Bicentenario de la Independencia Nacional (2021), se superarán los 33 millones de habitantes, mientras que para el año 2050 se proyecta una población de 40 millones. El Perú se encuentra en el puesto número 42 correspondiente al tamaño de población a nivel mundial, así mismo, ocupa el número 8 en América. [33]

[33] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), **El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes.** [En línea]. Lima: Julio 2016. [Citado 05 de Agosto 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/

Gráfico 4.6: Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), **11 de Julio Día mundial de la población.** [En línea]. Lima: Julio 2014. [Citado 05 de Marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

- **Cultura empresarial en relación a los dispositivos móviles para captura de datos:** La inteligencia empresarial es un concepto primordial para todas las empresas. Hace un tiempo atrás, la tecnología y el soporte para la inteligencia empresarial móvil no existían. A la fecha, tenemos un cambio radical; en el 2017 habrá casi 1.4 dispositivos móviles por persona, las empresas se ocupan en impulsar y promover esta tendencia global. Las organizaciones de alto rendimiento cuentan con datos e inteligencia en línea, por lo que los colaboradores son empoderados con alertas en sus actividades. La tendencia de trabajo móvil no se limita solo a los ejecutivos, sino que se filtra a los niveles más bajos, como lo son los colaboradores que laboran físicamente frente a cliente. El mayor manejo de dispositivos móviles están

visibles en industrias donde los empleados se encuentran en desplazamiento de un lugar a otro, como lo son, los medios de comunicación y entretenimiento, la venta al por menor, las industrias manufactureras, la logística, el cuidado de la salud y hostelería. [34]

En lo que respecta a América Latina en donde se encuentra integrado el mercado peruano, se pronostica que el tráfico de datos crecerá un 66% en el 2018. Lucas Olocco, director del mercado de proveedores de servicio de Cisco para América Latina, explicó que esta tendencia se justifica al maximizarse el número de usuarios de datos móviles, que en la región alcanzara los 2,359 millones, debido a la afluencia de teléfonos inteligentes.[35]

4.1.5. Análisis tecnológico

El Perú ha experimentado en los últimos años una aceleración en la comercialización de equipos tecnológicos, debido a dos importantes hechos: mayor poder adquisitivo de los clientes y la amplia gama de productos que ofrecen las empresas. El país se ha convertido en el punto de mira de grandes empresas mundiales, ya que su crecimiento fue el eje que impulsador que logra la apertura de oficinas para atender a su gran demanda. A continuación se exponen los siguientes puntos:

---

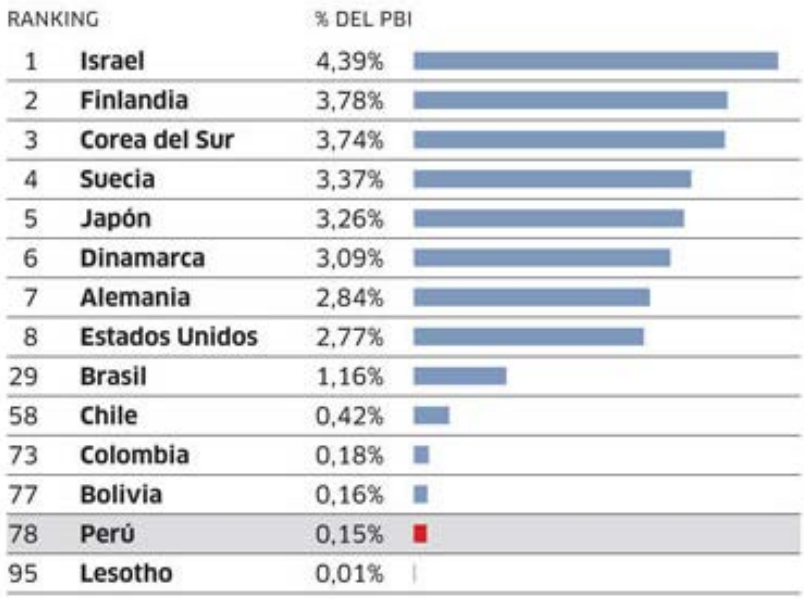
[34] WIPRO - Líder en Servicios de Tecnología de la Información, **Alimentando el apetito de las empresas por la inteligencia empresarial móvil.** [En línea]. Lima: Agosto 2014. [Citado 06 de Abril 2016]. p. 3. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.wipro.com/documents/feeding-the-enterprise-appetite-for-mobile-business-intelligence-Spanish.pdf

[35] Diario El economista - Líder en noticias de economía, bolsa y finanzas, **El tráfico de datos en América Latina crecerá en 66% en 2018.** [En línea]. Lima: Febrero 2014. [Citado 08 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.eleconomistaamerica.pe/telecomunicacion-tecnologia-pe/noticias/5523105/02/14/El-trafico-de-datos-en-America-Latina-crecera-un-66-en-2018.html

- **Inversión de investigación y desarrollo (I&D):** La ciencia y tecnología son los motores que emprenden el desarrollo prospero de un país. La eficiencia, competitividad y productividad son los atributos continuamente mejoran a una nación en el mundo globalizado, por lo que permite generar riqueza y bienestar a la población. Para que un país sea competitivo, requiere de instituciones competitivas, como también de personal competitivo. Desde la precaria situación que atravesó el Perú en la década del 90, se puede afirmar que a la fecha ha progresado. El Perú crece y distintos indicadores revelarían que el país "la está haciendo", aunque hay algunas áreas que son de seria preocupación, como lo es, la educación, salud, institucionalidad, ciencia y tecnología entre otras. Es evidente pensar que la nación que posea un mayor desempeño económico (PBI, ingresos, empleo, etc.) es debido a la apuesta e inversión que han destinado para la ciencia y tecnología. El Perú, desde el 2004, destina escasamente un promedio de 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, uno de los más bajos de la región, cabe mencionar, que el país ha mantenido tasas de crecimiento económico mayores que la de otros países, pero la prioridad de su inversión no se encuentra en este punto. [36]

[36] Revista Semana Económica, **Ciencia, tecnología y desarrollo sostenido.** [En línea]. Lima: Enero 2014. [Citado 06 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/01/08/ciencia-tecnologia-y-desarrollo-sostenido/

Gráfico 4.7: Ranking de investigación y desarrollo 2010 -2013



RANKING		% DEL PBI
1	Israel	4,39%
2	Finlandia	3,78%
3	Corea del Sur	3,74%
4	Suecia	3,37%
5	Japón	3,26%
6	Dinamarca	3,09%
7	Alemania	2,84%
8	Estados Unidos	2,77%
29	Brasil	1,16%
58	Chile	0,42%
73	Colombia	0,18%
77	Bolivia	0,16%
78	Perú	0,15%
95	Lesotho	0,01%

Fuente: Banco Mundial, **Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PBI).** En: Proexpansión. Lima: Enero 2014. [Citado 23 de Marzo 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://proexpansion.com/pt/articles/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo

4.1.6. Análisis ecológico

El factor ecológico juega un papel importante en las empresas. Cada rubro debe poner énfasis en la responsabilidad con la naturaleza, es decir al medio ambiente. A continuación se exponen los siguientes puntos:

- **Protección del medio ambiente:** Para que las empresas que manejan el rubro de venta de productos de captura de datos sean responsables, su servicio debe resolver problemas y no crearlos. Tenemos el caso de la empresa Hewlett Packard (HP), una de las mayores organizaciones de tecnología de información en el mundo, la cual tiene como principio que los negocios de esta calidad deben buscar las oportunidades a lo

largo de todo el ciclo de vida de un producto (desde los materiales que se utilizan, pasando por su fabricación, empaque y envío, incluyendo la energía que consume y la forma en que se desecha) para reducir su impacto en el planeta. [37]

- **Cultura de reciclaje y manejo de desperdicios y desechos:** Algunos Diversas empresas del mercado cuentan con ISO (Organización Internacional de Normalización), razón por la que se debe tener en consideración la protección de la naturaleza, es decir del medio ambiente. En el Perú existe la Ley General de residuos sólidos N° 27314 y la ley que regula la actividad de los recicladores N° 29419, esta última, es pionera en la regulación del trabajo formal de las más de 108 mil familias dedicadas al reciclaje. Los programas de gestión integral de residuos sólidos deberían ser implementados por los gobiernos locales (provincial y distrital), pero son pocos los que lo emprenden. La cultura del reciclaje es de vital importancia para el medio ambiente, por lo que es importante que sea promovida, lamentablemente la corrupción juega un papel negativo en este punto, ya que los residuos puestos a disposición de las municipalidades pueden ser comercializadas ilegalmente, cuando por el contrario deberían tener la sana intención de asegurar una gestión ambientalmente adecuada. [38]

[37] Hewlett Packard (HP), Informe de ciudadanía global para clientes**.** [En línea]. Lima: Abril 2008. [Citado 10 de Abril 2016]. p2. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/07gcreport/pdf/07latinamerica-spanish.pdf

[38] RPP Noticias, Éxito del reciclaje en el Perú está en manos de los gobiernos locales**.** [En línea]. Lima: Mayo 2012. [Citado 10 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2012-05-16-exito-del-reciclaje-en-el-peru-esta-en-manos-de-los-gobiernos-locales-noticia_482721.html

En lo que respecta a los productos de captura de datos, existe un reglamento nacional para la gestión y manejo de los RAEE (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos) el cual fue aprobado en Junio del año 2012, el cual determina, entre otros aspectos, la tarea obligatoria de las compañías fabricantes e importadoras de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (AEE) en implementar sistemas de reciclaje y manejo de los residuos propios de estos equipos una vez cumplida su vida útil o se califiquen como obsoletos, por cuales deben ser aprobados por el estado. "En el Perú se han presentado 130 planes de manejo en empresas de equipos informáticos y telecomunicaciones, revisados por Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTC), a su vez en empresas de aparatos eléctricos de consumo, revisado por el Ministerio de la Producción (PRODUCE)".[39]

4.2. Impacto en clientes / proveedores y efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

A continuación se presenta el impacto ocasionado tanto en clientes y proveedores, así como el efecto causado en Centell Perú SAC por cada una de las variables del entorno. Para medir el impacto se ha considerado una escala de 5 puntos los cuales se describen a continuación: (1) Muy poco atractiva, (2) Poco atractiva, (3) Neutral, (4) Atractiva, (5) Muy atractiva. La escala fue obtenida por el autor Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”.

[39] RAEEPERU - Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos, **Planes de Manejo.** [En línea]. Lima: Septiembre 2014. [Citado 17 de Abril 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.raee-peru.pe/index.php/cumplimiento-de-la-normativa/planes-de-manejo

Las calificaciones descritas por el autor, ayudan a tener presente, el grado de impacto en cada una de las variables analizadas, es decir, cuál es la percepción de la empresa en cada una de ellas.

Se califica como determinante para la investigación, las declaraciones del Subgerente General de Centell Perú SAC, quien determinó el grado de impacto en cada una de las variables descritas a continuación, asimismo, determinar el efecto que se imparte en la organización y si la variable representa una oportunidad o amenaza en el desempeño de su rubro.

Tabla 4.1: Impacto de variables político jurídicas

VARIABLES A CONSIDERAR	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES						EFECTO EN EMPRESA	AMENAZA / OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5			
Estabilidad política y democrática, promoviendo la inversión para los próximos años.					X	Alto nivel de confianza, promoviendo la inversión, y con ella, la distribución, logística y consumo.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD

(1): Muy poco atractiva, (2): Poco atractiva, (3): Neutral, (4): Atractiva, (5): Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2: Impacto de variables económicas

VARIABLES A CONSIDERAR	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES						EFECTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5			
El crecimiento de las principales industrias de consumo genera mayor demanda de tecnología y servicios en la captura de datos.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Consumo per cápita atrayente para las industrias de consumo.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Fuentes de energía a costos menores y competitivos.					X	Ahorro de costos entre los fabricantes de equipos.	Menor costo en la fabricación de equipos	OPORTUNIDAD
Innovación tecnológica y fuentes de financiamiento bancario a bajo costo, justificado por la crisis internacional.					X	Tecnología a bajo precio, con facilidades de compra (crédito).	Mayor demanda de equipos y margen económico	OPORTUNIDAD
Mayor competencia por la importación de productos por el Tratado de Libre Comercio (TLC).		X				Productos y servicios competitivos y a menor precio.	Menor margen económico	AMENAZA

(1): Muy poco atractiva, (2): Poco atractiva, (3): Neutral, (4): Atractiva, (5): Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.3: Impacto de variable cultural

VARIABLES A CONSIDERAR	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES						EFECTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5			
Consumo per cápita atrayente para las industrias de consumo.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Expansión del sector retail, logística y finanzas.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Leyes reguladoras para la protección del medio ambiente.		X				Comercialización de productos dentro de los estándares del ISO y medidas calificadas para la protección del medio ambiente.	Mayor costo de equipos	AMENAZA
Ausencia de profesionales calificados con educación técnica.		X				Capacitación mayor y constante para el personal.	Mayor costo de equipos	AMENAZA
Mercado informal: contrabando en el país.		X				Posibilidad de comprar servicios con informales.	Mayor competencia de equipos	AMENAZA

(1): Muy poco atractiva, (2): Poco atractiva, (3): Neutral, (4): Atractiva, (5): Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.4: Impacto de variable tecnológica

VARIABLES A CONSIDERAR	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES						EFECTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5			
La tecnología y servicios en la captura de datos como producto se encuentran en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Innovación tecnológica y fuentes de financiamiento bancario a bajo costo, justificado por la crisis internacional.					X	Tecnología a bajo precio, con facilidades de compra (crédito).	Mayor demanda de equipos y margen económico	OPORTUNIDAD
Pocos competidores de tecnología y servicios en la captura de datos.					X	Mayor opción de compra por parte del sector retail y logístico.	Mayor demanda de equipos y margen económico	OPORTUNIDAD
Dependencia de equipos importados (ausencia de industria local).		X				Mayor tiempo de disponibilidad de productos.	Mayor tiempo de entrega y costo	AMENAZA

(1): Muy poco atractiva, (2): Poco atractiva, (3): Neutral, (4): Atractiva, (5): Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.5: Impacto de variable ecológica

VARIABLES A CONSIDERAR	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES						EFECTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5			
Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Leyes reguladoras para la protección del medio ambiente.		X				Comercialización de productos dentro de los estándares del ISO y medidas calificadas para la protección del medio ambiente.	Mayor costo de equipos	AMENAZA

(1): Muy poco atractiva, (2): Poco atractiva, (3): Neutral, (4): Atractiva, (5): Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.6: Impacto de variable legal

VARIABLES A CONSIDERAR	IMPACTO EN CLIENTES / PROVEEDORES						EFECTO EN EMPRESA	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5			
El crecimiento de las principales industrias de consumo genera mayor demanda de tecnología y servicios en la captura de datos.					X	Mayor número de centros comerciales, distribución, logística y franquicias.	Mayor demanda de equipos	OPORTUNIDAD
Leyes reguladoras para la protección del medio ambiente.		X				Comercialización de productos dentro de los estándares del ISO y medidas calificadas para la protección del medio ambiente.	Mayor costo de equipos	AMENAZA

(1): Muy poco atractiva, (2): Poco atractiva, (3): Neutral, (4): Atractiva, (5): Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia

4.3. Oportunidades y amenazas

La terminología de oportunidad y amenaza, se referencia a las condiciones favorables o desfavorables para la empresa, ambas son externas, por lo que se torna difícil poder modificarlas, las oportunidades deben ser aprovechadas y las amenazas mitigadas, y para ello, cada organización debe valerse de los recursos a los que tenga alcance.

- **Oportunidades:** A continuación se presentan las oportunidades identificadas, según el análisis de las variables del entorno:
    - Estabilidad política y democrática, promoviendo la inversión para los próximos años.
    - La tecnología y servicios en la captura de datos como producto se encuentran en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida.
    - El crecimiento de las principales industrias de consumo genera mayor demanda de tecnología y servicios en la captura de datos.
    - Consumo per cápita atrayente para las industrias de consumo.
    - Expansión del sector retail, logística y finanzas.
    - Pocos competidores de tecnología y servicios en la captura de datos.
    - Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail.
    - Fuentes de energía a costos menores y competitivos.
    - Innovación tecnológica y fuentes de financiamiento bancario a bajo costo, debido a la crisis internacional.
- **Amenazas:** A continuación se presentan las amenazas identificadas, según el análisis de cada una de las variables del entorno:
    - Leyes reguladoras para la protección al medio ambiente.
    - Dependencia de equipos importados.

- Ausencia de profesionales calificados educación técnica.
- Mayor competencia por la importación de productos por el Tratado de Libre Comercio (TLC).
- Mercado informal: contrabando en el país.
- Crisis económica internacional, causando menor demanda, tanto externa como interna.

4.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Para la evaluación de los factores externos analizados, emplearemos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para su elaboración se seleccionan los factores externos que son de relevancia e impacto, tanto en la organización como en la industria. La elaboración de la matriz se segmenta en dos partes, primero listando las oportunidades y luego las amenazas. En lo que respecta al peso, se asigna a cada factor una numeración que oscile entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante); y en lo que respecta al valor, se asigna una numeración que oscile entre 1 y 4 tal como se describe, 1 (responde mal), 2 (responde promedio), 3 (responde bien) y 4 (responde muy bien). Luego multiplicamos el peso con el valor asignado para obtener la ponderación de cada factor; y para finalizar sumamos el ponderado de cada factor para determinar el ponderado de la organización.

Tabla 4.7: Matriz de evaluación de los factores externo (MEFE)

N°	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1	Estabilidad política y democrática, promoviendo la inversión para los próximos años.	0.08	3	0.24
2	La tecnología y servicios en la captura de datos como producto se encuentran en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida.	0.09	3	0.27
3	El crecimiento de las principales industrias de consumo genera mayor demanda de tecnología y servicios en la captura de datos.	0.08	3	0.24
4	Consumo per cápita atrayente para las industrias de consumo.	0.05	3	0.15
5	Expansión del sector retail, logística y finanzas.	0.06	3	0.18
6	Pocos competidores de tecnología y servicios en la captura de datos.	0.10	4	0.40
7	Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail.	0.10	4	0.40
8	Fuentes de energía a costos menores y competitivos.	0.05	3	0.15
9	Fuentes de financiamiento bancario a bajo costo, debido a la crisis internacional.	0.02	2	0.04
N°	**AMENAZAS**	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**
1	Leyes reguladoras para la protección del medio ambiente.	0.06	3	0.18
2	Dependencia de equipos importados.	0.04	2	0.08
3	Ausencia de profesionales calificados con educación técnica.	0.04	3	0.12
4	Mayor competencia por la importación de productos por el Tratado de Libre Comercio (TLC).	0.09	2	0.18
5	Mercado informal: contrabando en el país.	0.09	3	0.27
6	Crisis económica internacional, causando menor demanda, tanto externa como interna.	0.05	2	0.10
TOTAL		**1.00**		**3.00**

Fuente: Elaboración propia

Finalizando con la elaboración de la matriz MEFE, se determinaron 14 factores de éxito, ocho oportunidades y seis amenazas. El puntaje obtenido de 3.00, nos evidencia un valor superior al promedio con respecto al entorno, es decir, las oportunidades pueden ser rentabilizadas y las amenazas como consecuencia mitigadas. Existen posibilidades de controlar los factores externos, aprovechando las oportunidades haciendo frente a las amenazas. Dentro del segmento de amenazas, cabe resaltar, el crecimiento de la competencia que podría suscitarse con la importación de los equipos, según las revelaciones con los integrantes de Centell Perú SAC, existe un mayor número de razones sociales que se dedican a la comercialización de equipos de captura de datos, pero son minoristas, no cubren la índole propio del negocio de Centell Perú, además de ello, no existe una oferta amplia en el mercado que abastezca equipos tecnológicos de captura de datos y que a su vez incluyan su mantenimiento.

Como oportunidad de mayor envergadura, están considerados, la etapa de crecimiento encontrada en la tecnología y servicios de captura de datos, como también, el incremento de su demanda por el crecimiento de las industrias de consumo y la baja competencia. El crecimiento de las exportaciones, así como el crecimiento del sector retail son impulsores importantes de la demanda de equipos para retail. Igualmente, el consumo per cápita, considerado atrayente para las industrias de consumo, representa una oportunidad de crecimiento importante para la industria.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En el capítulo V, se estudia y analiza las características del mercado y de los clientes en donde el rubro de Centell Perú SAC se desenvuelve y está supeditado. Un producto o servicio por lo general atraviesa la experiencia de encontrar productos sustitutos, competidores, negociación de los consumidores, incluso hasta de los proveedores. Cada uno de los puntos mencionados debe ser considerado, ya que de esto depende el éxito de la misión y visión de la organización.

5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

Toda empresa u organización cuenta con procesos, lo cual implica la necesidad de automatizar cada uno de sus movimientos. Centell Perú SAC otorga la opción de tener un control en tiempo de real de la línea productiva, implantando equipos para la captura de datos, los cuales tienen como función, simplificar los sistemas de información, gestión de almacenes y líneas de producción.

La descripción de la industria (demanda) a la cual Centell Perú SAC debe enfocarse es el mercado retail, el cual se califica como un sector económico que engloba a las empresas dedicadas al comercio masivo de productos o servicios para multitud de clientes. En este sector industrial se incluyen los locales comerciales que habitualmente se encuentran en zonas urbanas con venta directa al público. El ejemplo común del sector retail lo constituyen los supermercados; existen otros

comercios que se encuentran asociados al retail, como son, las tiendas por departamentos, ferreterías, farmacias, librerías, casas de vestido y calzado, así como de artículos para el hogar, entre otras. Las operaciones de venta del retail, generan múltiples datos, cantidad que puede resultar vasta para aquellos que son ajenos al negocio.

La oportunidad de apogeo de este sector es el potencial que tiene el país, en cuanto a perspectivas del crecimiento del consumo de la economía, en general. Estas perspectivas están sustentadas en las inversiones que se vienen dando, a pesar de la desaceleración de la economía en el Perú.[40]

Según declaraciones del ex-presidente Ollanta Humala (2011 - 2016), el Grupo Banco Mundial (GBM) y la Junta de Gobernadores del Fondo Monetario Internacional (FMI), en la ciudad de Lima, permitió un destaco a nivel internacional por la buena administración de la economía peruana, asimismo, la seguridad que proyecta el Perú para las inversiones a emprender. [41]

A continuación, se especifica la evolución o progreso de cada área del sector industrial retail:

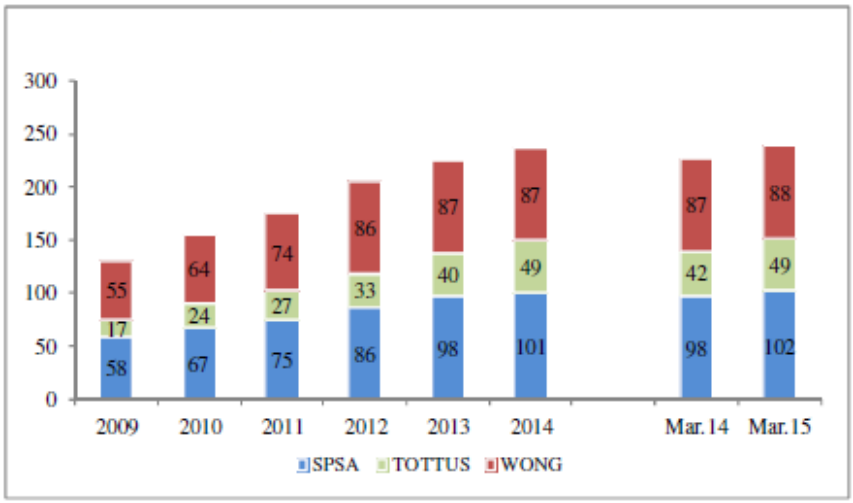
a) Supermercados: En el país, los supermercados son una de las industrias que posee un potencial mayor de crecimiento. Su baja penetración en el mercado, ha promovido que se realicen o desarrollen grandes planes de expansión tanto en Lima como

[40] Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA, **Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y Mejoramiento de Hogar.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Marzo 2016]. . p.12. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

[41] Diario El Comercio, **Se mostró buen manejo económico y seguridad para inversiones.** [en línea]. Lima: Octubre 2015. [Citado 18 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-fmi-banco-mundial-se-mostro-buen-manejo-economico-y-seguridad-inversiones-noticia-1847470

provincias. Cabe mencionar que los supermercados buscan reducir la participación de los tradicionales canales retail como son los mercados o bodegas locales. [42]

Gráfico 5.1: Evolución de número de tiendas



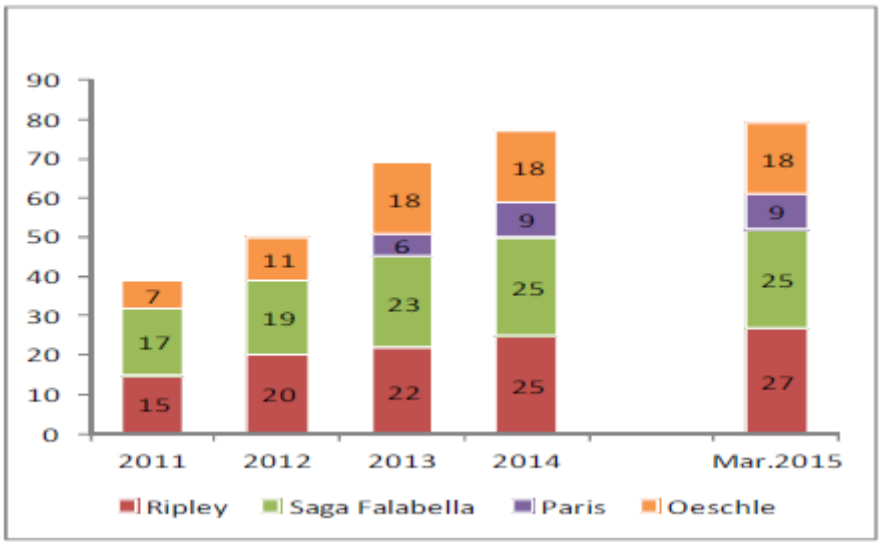
Fuente: Información pública de Supermercados Peruanos (SPSA), Hipermercados Tottus (HT), Grupo Supermercados Wong (GSW). Elaboración: Equilibrium – Clasificadora de Riesgo. **Análisis del sector retail.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 18 de Abril 2016]. p.6. Adobe Acrobat Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

Las tres principales empresas que destacan en el mercado, como son, Supermercados Peruanos (SPSA), Hipermercados Tottus (HT) y Grupo Supermercados Wong (GSW), presentan planes de expansión, impulsados por el atractivo de Perú como destino de inversión, debido a que se han promovido políticas vinculadas a la reducción de la burocracia e inversión en infraestructura, propiciando un buen escenario para el sector retail. Adicionalmente, existen factores que colaboran al buen clima, como es, la reducción de la pobreza y el surgimiento de la clase media.[43]

[42] Kallpa Securities, **InRetail Perú Corp.** [en línea]. Lima: Enero 2014. [Citado 7 de Abril 2016]. . p.9. Adobe Acrobat. Disponible en: http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20-%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf

[43] Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA, **Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y Mejoramiento de Hogar.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Abril 2016]. p.4. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

Gráfico 5.2: Evolución de Número de Tiendas



Fuente: Información pública de Ripley, Saga Falabella, Paris, Oeschle. Elaboración: Equilibrium – Clasificadora de Riesgo. **Análisis del sector retail.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Abril 2016]. p.7. Adobe Acrobat Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

A marzo del año 2015 se cuenta con 79 tiendas en todo el Perú, cifra que duplica las existentes en el año 2011. Ripley lidera el mercado en número de tiendas, seguidamente Oeschle y Paris. Según América Economía, las provincias son la mira para la implementación de nuevas tiendas, importante foco para Ripley, no descartándose la capacidad de crecer en Lima. Según lo señalado por el Presidente de Ripley Perú, esperan abrir en promedio cinco tiendas por año. Por otro lado, el Grupo Falabella tiene entre sus planes iniciar la apertura de 140 tiendas en todos los segmentos retail y países donde posee presencia, según programación 2015-2018, implicando una inversión de US$4,363 millones.[44]

[44] Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA, **Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y Mejoramiento de Hogar.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Abril 2016]. p.7. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

b) Centros de salud: Adifan concentra a 15 empresas que atienden el 60% del mercado estatal, en donde se incluyen hospitales y centros de salud, como también el 30%% del mercado privado, conformado por las clínicas. Según Pablo Plate, presidente de la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales, existen empresas del gremio que invierten en el país, a pesar de existir competencia no equilibrada de los medicamentos importados que ingresan al mercado peruano. Adifan tiene mucha fe en el Perú, existen empresas que continúan con la inversión, y es el Estado que debe percatarse de la importancia de la industria farmacéutica. Las empresas que se encuentran agrupadas en Adifan están invirtiendo $60 millones para ampliación y crear nuevas plantas. [45]

En lo que respecta a la salud privada, Solon King, gerente general de la consultora Total Market Solution (TMS), estimó que para el cierre del año 2015 el mercado cerraría con US$ 1.200 millones en ventas. Asimismo, comenta que las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) son las que vienen creciendo en los últimos años representando el 56% del mercado de salud privada.

Pablo Secada, economista jefe del Instituto Peruano de Economía (IPE), manifiesta que la desaceleración es transitoria y se observa una ligera recuperación. “Se observa un mejor crecimiento, por lo que lo correcto es invertir de nuevo. Ya deberían repensar sus estrategias”, agrega. La consultora coincide en que hay demanda.

[45] Diario Correo. **Economía peruana: Laboratorios peruanos invierten $60 millones.** [en línea]. Lima: Febrero 2015. [Citado 7 de Abril 2016] Microsoft HTML. Disponible en: http://diariocorreo.pe/economia/economia-peruana-laboratorios-nacionales-invierten-60-millones-562509/

"Si bien la brecha se ha ido reduciendo de a pocos, se requiere aún mayor inversión inmediata. El sector sigue creciendo".[46]

Gráfico 5.3: Evolución del sector privado de salud

Fuente: Diario El Comercio, **El mercado privado de salud moverá US$1.200 mlls. el 2015.** [en línea]. Lima: Junio 2015. [Citado 30 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-salud-privada-movera-us1200-mlls-2015-noticia-1821580

c) **Centros comerciales:** "La Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú (ACCEP) estima que al año 2021, el Perú contará con 135 centros comerciales en todo el país". [47]

Según el director ejecutivo del Instituto de Economía de Desarrollo Empresarial (IEDEP), espera que tanto el sector comercio como el retail crezca y evolucione, aun con la presentada desaceleración económica del 2015, se estima un impulso con la inyección de

[46] Diario El Comercio – **El mercado privado de salud moverá US$1.200 mlls. el 2015.** [en línea]. Lima: Junio 2015. [Citado 30 de Abril 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-salud-privada-movera-us1200-mlls-2015-noticia-1821580

[47] Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA, **Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y Mejoramiento de Hogar.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Mayo 2016]. . p.12. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

inversión en el sector, así como una mejora de la economía estimada para el año 2016. [48]

Gráfico 5.4: Crecimiento de centros comerciales en el Perú

		Inauguración	Inversión (Millones de dólares)
Parque Arauco / Mega Plaza	Pisco	Abril 2015	16
	Jaén - Cajamarca	Diciembre 2015	12
	Huaral	Diciembre 2015	16
	Trujillo	Diciembre 2016	15
	Lambayeque	Trimestre I - 2016	17
	Villa El Salvador	Trimestre III - 2016	20
Alianza Arauco y Raffo / Strip Centers	ViaMix Malvinas	Trimestre II - 2015	7
	ViaMix Malvinas - etapa II	Trimestre II - 2016	n.d.
	ViaMix Colonial	Trimestre III - 2016	7
Grupo Falabella	Huancayo	Trimestre I - 2016	48
Grupo Intercorp / Real Plaza	Paita	Trimestre IV - 2016	63
	Puruchuco	Trimestre IV - 2016	150
	Cuartel San Martín - Miraflores	Trimestre IV - 2016	n.d.
	San Isidro	Diciembre 2016	n.d.
Corporación Wong	Mall del Sur - San Juan de Miraflores	Octubre 2015	200
	Santa María	Diciembre 2016	18

Fuente: Diario El Comercio, **CCL: 10 nuevos mal dinamizarán el sector comercio el 2016.** [en línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 01 de Abril 2016], Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/visor/1840831/1199490-ccl-10-nuevos-mall-dinamizaran-sector-comercio-2016-noticia

5.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria

Para realizar una planificación estratégica óptima, como enfoque interesante tenemos el propuesto por Michael E. Porter, quien manifiesta que se cuentan con cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado, pasándose a describir a continuación:[49]

[48] Diario El Comercio, **Diez nuevos centros comerciales impulsarán sector comercio próximo año.** [en línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 30 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/diez-nuevos-centros-comerciales-impulsaran-sector-comercio-proximo-ano-2142754

[49] FRED R, David. "Evaluación externa". En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 3.p.75-78

5.2.1. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El desarrollo potencial de productos sustitutos está referido a los productos de industrias que satisfacen necesidades equivalentes o similares del consumidor. La existencia de productos o servicios sustitutos representa una fuerte amenaza competitiva, pone un tope a los precios que se pueda cobrar, comprometiendo la rentabilidad. No obstante, si los productos o servicios de una organización poseen una débil fuerza competitiva, la presión disminuye, por lo que se tendrá la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayor rentabilidad. [50]

Para el sector de equipos de captura de datos, la inclusión de equipos sustitutos se torna prácticamente improbable, ya que estos productos van de la mano con el cambio tecnológico, optimizando su velocidad de respuesta y cubriendo mayores necesidades. La aparición de un producto sustituto de esta índole requiere investigación y desarrollo, además de cubrir la necesidad de la garantía y el soporte técnico necesario.

Para la mención de un producto sustituto a los productos o equipos tecnológicos de captura de datos, podemos mencionar los procedimientos manuales, el cual es válido y ajustable a las necesidades de una organización, entendiéndose como una PYME (Pequeña y Mediana Empresa), organización de interacción baja en el manejo de stock en sus almacenes o interacción mínima en las incidencias del día a día. Asimismo,

[50] FRED R, David. "Evaluación externa". En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 2.p.77-78

existen empresas que trabajan con equipos tecnológicos no tan sofisticados y ajustables a su ritmo de trabajo y volumen de artículos, pero con el tiempo, el mantenimiento de estos equipos no es rentable por considerarse equipos obsoletos. La necesidad de minimizar el tiempo y el trabajo en el rubro, obliga a las organizaciones a estar a la vanguardia al cambio tecnológico para contar con las herramientas necesarias, cubrir sus necesidades y perspectivas de los clientes.

5.2.2. Entrada potencial de nuevos competidores

La entrada potencial de nuevos competidores motiva a que la competitividad aumente. Las compañías establecidas tienen en cuenta que existen barreras de entrada, por lo que un porcentaje de ellos podría desistir, pero por otro lado, existen empresas que incursionan el mercado ya que cuentan con los recursos necesarios. Por consiguiente, el ingreso de nuevos competidores representa un riesgo alto, ya que amenaza la rentabilidad de las demás. Las empresas ya consolidadas en el mercado tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones de respaldo con el fin de disuadir a los nuevos participantes. [51]

La incursión en la venta de equipos de captura de datos es atractiva, ya que son pocas las empresas que desempeñan el rubro, según las encuestas realizadas a clientes y no clientes de Centell Perú son solo 4 empresas las que abastecen al mercado nacional, sumado a ello, las tendencias de crecimiento en los

[51] FRED R, David. “Evaluación externa”. En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 2.p.77

próximos años del sector al cual está dirigido el rubro, minimizan las barreras de ingreso para los competidores potenciales. Los costos que se asumen para emprenderlo en un sector se consideran como barrera de entrada manteniendo a los potenciales rivales fuera de la industria, pero estos no son tan relevantes ya que el negocio se ciñe a comprar y vender conforme se realicen los pedidos.

5.2.3. Poder de negociación de los consumidores

Un punto a tomar en cuenta es la actitud de los consumidores, ya que pueden considerarse una amenaza en el momento que obligan a las empresas a reducir o rebajar los precios, o por el contrario la exigencia de calidad y mejor servicio. El poder de negociación que puedan imponer es considerable, ya que afecta en gran magnitud la intensidad de la competencia en una industria. Considerando el poder de negociación de los consumidores como alta, las compañías podrían responder ofreciendo un diferencial, como por ejemplo las garantías extendidas o servicios especiales con el fin de conseguir su lealtad. Caso contrario sucede cuando los compradores poseen un poder de negociación bajo, ya que las compañías aprovechan esta oportunidad para manejar los precios, lo que se traduce en una mayor rentabilidad. [52]

A la fecha existe poca oferta y una demanda relevante que posee el Perú y con tendencia al crecimiento en el sector retail, el cual

[52] FRED R, David. "Evaluación externa". En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 2.p.78

es considerado como mercado principal de abastecimiento en los productos de captura de datos, esta situación no brinda poder a los clientes como para imponer o manejar los precios.

Los productos ofrecidos al mercado no son diferenciados por estar siempre de la mano al cambio tecnológico, y el valor de garantía prácticamente es el mismo en todos los proveedores disponibles, lo cual podría convertirse en un poder de negociación por parte de los consumidores, pero esta se suprime por existir poca oferta.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta también la intensidad de la competencia; a mayor número de proveedores mayor será la amenaza. Los proveedores podrían imponer el precio que una organización debe asumir o pagar por el producto, hay que considerar también que los proveedores incluso podrían bajar la calidad de los productos entregados. En el mercado los proveedores y productores se benefician acordando entre sí precios razonables, mejor calidad y tiempos de entrega; de esta manera la rentabilidad de ambos se mejora en el largo plazo. Caso contrario sucede cuando los proveedores son calificados como poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, por lo que la integración hacia atrás se vuelve una estrategia conveniente para obtener el control o apropiarse de los proveedores. [53]

[53] FRED R, David. “Evaluación externa”. En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 2.p.78

En la industria de los productos de captura de datos, los clientes no tienen suficiente poder para manejar los precios de los equipos brindados por sus proveedores, según las encuestas se tienen convenios establecidos, por lo que la decisión de incrementar o disminuir los precios aparentemente estarían ceñidos al mutuo acuerdo. El mercado tendrá un incremento de demanda importante, según las investigaciones realizadas, por lo que las reglas del juego podrían variar, las probabilidades según las versiones de los clientes es poder ganar tiempo en la entrega de los productos, en otras palabras buscan mejorar u optimizar los tiempos de entrega, por lo que los proveedores tendrían que buscar mejorar su servicio.

5.2.5. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre las empresas competidoras suele traducirse como la más poderosa entre las cinco fuerzas competitivas que sostiene Porter. Las oportunidades que puedan presentarse en las organizaciones de la industria, dependerá si la rivalidad entre las empresas competidoras es fuerte o débil; en el caso de ser fuerte, se traduce en una guerra de precios, lo cual compromete la rentabilidad. Si la rivalidad es débil, las empresas redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la oportunidad, oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores utilidades. [54]

[54] FRED R, David. “Evaluación externa”. En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 2.p.76

Según la entrevista realizada a la competencia de estos productos, determinamos que su estrategia no se ciñe en los precios, sino en la garantía que puedan proporcionar, la calidad del servicio y sobre todo la rapidez de atención en sus operaciones. Otro factor importante en la industria es la fidelización que posea el cliente para con su proveedor.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Después de haber descrito cada una de las fuerzas de Michael E. Porter en el punto anterior 5.2, se presenta el desarrollo de la matriz de atractividad por cada una de las cinco fuerzas, la cual tiene por objetivo determinar el rigor de la competencia y rivalidad en una industria. En cada una de las fuerzas, se analizan cierto número de factores, los cuales son medidos bajo la siguiente escala: (1) Muy poco atractiva, (2) Poco atractiva, (3) Neutral, (4) Atractiva, (5) Muy atractiva, impartida por el autor Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”. Aunque el autor no utiliza pesos de medición, se procedió a utilizarlo, por lo que se justifica el poder obtener de forma más sencilla el resultado.

5.3.1. Atractividad de los competidores indirectos (productos sustitutos)

Un mercado pierde atractividad en el caso existan productos potenciales o sustitutos que pueden incursionar a precios mucho menores atrayendo la atención de los compradores, por ende, la rentabilidad de la industria se ve afectada. Para ello analizamos los siguientes factores:

Activos especializados: Los activos que utilizan los rubros de venta de equipos de captura de datos no son susceptibles para usar en otra industria, lo que lo hace poseer activos altamente especializados. El negocio de importación-exportación es altamente competitivo y lucrativo, pero la atención debe ceñirse al producto comercializado, en el caso de Centell Perú se aboca a productos tecnológicos, por lo que siempre está a la vanguardia de los cambio tecnológicos y migración de equipos que otorgan mejores resultados. Se torna difícil acaparar el mercado de equipos de esta índole, por tal motivo podemos definir el factor como poco atractivo.

Costos de salida: Los costos de salida para el rubro de venta de equipos de captura de datos son considerados altos, por la naturaleza de negocio los niveles de costos de salida son relevantes, muy aparte de las compensaciones de planilla de personal, debe considerarse la cancelación de contratos con los proveedores de equipos y la obligación de mantener durante años un servicio de mantenimiento y repuestos de los productos vendidos; lo expuesto actúa como barrera disuadiendo eventuales salidas, por lo que podemos definir el factor como poco atractivo.

Requisitos de capital: La organización no posee altos niveles de inversión de capital, el negocio se basa en la compra y venta de productos de captura de datos; el stock manejado es mínimo, ya que la compra la realizan cuando se tornan pedidos. El negocio de importación es altamente competitivo y lucrativo. Los dueños de empresas pequeñas pueden incursionar un negocio de

importación desde la comodidad de su hogar con poca inversión de monetaria. El éxito dependerá de la habilidad de configurar correctamente la empresa manteniéndose dentro de las regulaciones del país y de los países desde donde se planea importar, lo que hace que la inversión para incursionarla sea baja, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Economía de Escala: La inversión en la colocación de equipos de captura de datos aprovecha las economías de escala, es decir bajo una capacitación seria y objetivos trazados a la búsqueda periódica de participación es cuando se obtiene un mayor nivel de ventas, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Cuadro 5.1: Atractividad de competidores indirectos (productos sustitutos)

ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES INDIRECTOS (PRODUCTOS SUSTITUTOS)		1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy atractiva	
	Peso	**Valores**					**Ponderación**
Activos especializados	0.20						0.40
Costos de salida	0.20						0.40
Requisitos de capital	0.25						1.00
Economia de escala	0.35						1.40
Resultado	**1.00**	**Poco atractivo**					**3.20**

Fuente: Adaptado en Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Ediciones Granica, 2004.

Según el cuadro de atractividad de competidores indirectos (productos sustitutos), se obtiene un puntaje de 3.20, calificándose como “neutral”, siendo la razón fundamental la evolución tecnológica que se encuentra presente en el día a día, las necesidades y el tiempo son suprimidas y reducidas respectivamente gracias a las bondades ofrecidas con la innovación tecnología, las organizaciones están obligadas a mantenerse a la vanguardia

con el cambio tecnológico para mantenerse en competencia con las empresas del mismo rubro, por lo que no es atractiva la inversión para crear un producto sustituto de tal índole.

5.3.2. Atractividad de los competidores potenciales

La atractividad para incursionar en un mercado va a depender en gran parte de sus barreras de ingreso, a menor gestión legal, incentiva el ingreso de nuevos participantes deseando acaparar un segmento del mercado. Para ello, analizamos los siguientes factores:

Economía de Escala: La inversión en la colocación de equipos de captura de datos aprovecha las economías de escala, Centell Perú posee una curva de experiencia, posee ventajas de costo derivados del aprendizaje acumulado, ya que los costos añadidos en el proceso disminuyen a medida que las ventas se incrementan. No es fácil para un potencial entrar a un nuevo sector, ya que las empresas que recién incursionan deben decidir si ingresan a pequeña o a gran escala, en el caso de ingresar a pequeña escala, equiparan el alto costo por unidad con un menor desembolso de capital por apertura, caso contrario, de ingresar a gran escala el riesgo es mayor, puede existir una infrautilización de capacidad mientras la cartera de clientes aumente, por tal motivo, se vuelve poco atractivo para las organizaciones que desean incursionar.

Ventaja de costo absoluto: Esta ventaja consiste en la reducción misma del costo absoluto, la cual es posible alcanzarla bajo el

uso de técnicas derivadas de la práctica o procesos patentados, así mismo, del control de la mano de obra, equipos, materiales o incluso de las habilidades de administración. La organización atraviesa por un cambio y reestructuración de recursos humanos, por lo que propicia a los potenciales una ventaja no difícil de igualar, por lo que para las empresas que deseen entrar es atractivo.

Diferenciación del producto: La empresa Centell Perú no cuenta con un nivel de diferenciación relevante, conserva la rutina de importar y vender conforme se generen los pedidos de equipos por parte de los clientes, por lo que se torna atractivo el ingreso de los potenciales para el sector.

Lealtad a la marca: Consiste en la preferencia o inclinación que poseen los compradores por una marca especifica de los productos que adquieren. La fidelidad de un comprador se logra mediante la protección de la marca, la publicidad, la innovación, calidad del producto y un óptimo servicio postventa. Según las encuestas realizadas a los clientes, el servicio postventa es tardía, lo cual se convierte en una opción atractiva para un proveedor potencial que desee incursionar.

Políticas gubernamentales: Centell Perú se ajusta a los niveles de regulación así como el control y supervisión de las importaciones. Debido a las normas legales y requisitos indispensables que un competidor debe cumplir para incursionar el mercado, puede limitar su entrada, por lo que se ven obligados

a desembolsar mayores cantidades de capital, por lo que para las organizaciones que deseen entrar es mediano atractivo.

Reacción de la competencia: La reacción de la competencia en el rubro de venta de equipos de captura de datos es pobre, normalmente se labora bajo las mismas condiciones y términos, por lo que para las empresas que deseen entrar es atractiva.

Cuadro 5.2: Atractividad de competidores potenciales

ATRACTIVIDAD DE COMPETIDORES POTENCIALES		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
	Peso	**Valores**					**Ponderación**
Economía de escala	0.18						0.36
Ventaja de costo absoluto	0.15						0.60
Diferenciación del producto	0.18						0.72
Lealtad a la marca	0.20						0.80
Políticas goburnamentales	0.14						0.42
Reacción de la competencia	0.15						0.60
Resultado	**1.00**	**Neutral**					**3.50**

Fuente: Adaptado en Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Ediciones Granica, 2004.

Según el cuadro de atractividad de competidores potenciales, se obtiene un puntaje de 3.50, calificándose como “neutral”. Existen factores que determinan el nivel de atractividad analizado como atractivo, pero dos del total de los factores analizados fueron determinantes para minimizar o reducir la atractividad para los competidores potenciales, las cuales son, el factor “economía de escala” y las “políticas gubernamentales”. La economía de escala resultó poco atractiva por el dilema de enfrentarse a cómo exponerse en el mercado, es decir, a pequeña o a gran escala, sin tomar en cuenta la curva de aprendizaje ya ganada por las empresas del rubro, el éxito de toda empresa depende de esta decisión. Y en lo que respecta a las políticas gubernamentales, se

calificó como neutral, por los niveles de regulación, así como el control y supervisión de las importaciones que demanda el rubro.

5.3.3. Atractividad de la negociación de los consumidores

La atractividad de un mercado se verá afectada si los clientes se encuentran organizados o si existe sustitución de productos a menor precio. Al existir exigencias y nuevas necesidades de los compradores, promueven a mejorar la calidad del servicio entre los competidores, incluso a reducir los precios, por lo que los márgenes de utilidad de las organizaciones se ven afectados. Para ello analizamos los siguientes factores:

Número de clientes: En el negocio de venta de equipos de captura de datos, los clientes no están organizados, es decir no existe una organización en la cual los clientes seguidores del servicio determinen precios o impongan condiciones, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Disponibilidad de sustitutos: En el negocio que maneja Centell Perú como industria, a excepción de los procedimientos manuales, no existen productos sustitutos, esto lo convierte en único, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Costo de cambio de proveedor: Para la adquisición de los equipos de captura de datos no existen diversos proveedores con los cuales se puede contar, por tal motivo los costos de cambiar proveedores son altos, por lo que podemos definir el factor como atractivo.

Integración hacia atrás: Para el negocio manejado por Centell Perú no existe la integración hacia atrás, ya que dependen netamente de la importación o compra local de los equipos para que el negocio subsista, por tal motivo podemos definir el factor como poco atractivo.

Cuadro 5.3: Atractividad de los consumidores

ATRACTIVIDAD DE LOS CONSUMIDORES		1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy atractiva	
	Peso	**Valores**					**Ponderación**
Número de clientes	0.25						0.50
Disponibilidad de sustitutos	0.26						1.04
Costo de cambio de proveedor	0.27						1.08
Integración hacia atrás	0.22						0.88
Resultado	**1.00**	**Neutral**					**3.50**

Fuente: Adaptado en Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, Ediciones Granica, 2004.

Según el cuadro de atractividad de los consumidores, se obtiene un puntaje de 3.50, calificándose como “neutral”. Existen factores que determinan el nivel de atractividad analizado como atractivo, pero solo uno del total de los factores analizados fue determinante para minimizar o reducir la atractividad para los consumidores, el cual es, el factor “integración hacia atrás”. Este factor resultó poco atractivo ya que depende netamente de la importación o la compra local de los equipos para la venta respectiva. Centell Perú SAC depende de la innovación tecnológica, es decir de la evolución de los productos comercializados para su venta y soporte técnico necesario.

5.3.4. Atractividad en la negociación de los proveedores

La atractividad del mercado se ve afectada no solo por las características o exigencias de los clientes, sino también, por la organización que puedan tener los proveedores y esto dependerá de los recursos que posean cada uno de ellos, por lo que los precios pueden ser condicionados, incluso el servicio o producto ofrecido. Para ello analizamos los siguientes factores:

Concentración de proveedores: Para la adquisición de un equipo de captura de datos no existe diversidad de proveedores que ofrezcan tal producto, además del mantenimiento necesario para que perduren, a nivel nacional solo se cuentan con 4 proveedores, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Diferenciación de productos: Los productos de captura de datos ofrecidos al mercado están sujetos al cambio tecnológico, por lo que cada uno de los proveedores se encuentra siempre a la vanguardia para con los equipos, ya que de esta depende el éxito de la organización, por tal motivo podemos definir el factor como muy poco atractivo.

Costos de cambio: En el caso de los equipos de captura de datos, los costos a los que se expone un comprador al cambiar de ofertante o proveedor no son relevantes, prácticamente los precios de catálogo que se exhiben en el mercado son estándares, no existe una brecha grande que determine diferencia en los

precios, por tal motivo podemos definir el factor como muy poco atractivo.

Disponibilidad de equipos sustitutos: Sin considerar los procedimientos manuales, la disponibilidad, existencia y acceso a equipos sustitutos que suplan las mismas características y necesidades son nulas, ya que la gama de equipos de captura de datos van acorde con los cambios tecnológicos y a la fecha no presentan alternativas de suplantación, por tal motivo podemos definir el factor como muy poco atractivo.

Impacto de los equipos: Se identifica si los equipos ofrecidos en el mercado mantienen o mejoran la calidad del bien. En el caso de los equipos de captura de datos mantienen un estándar, aunque no existe una gran cantidad de proveedores, los precios de catálogo que se presentan en el mercado son estándares, por lo que el factor de diferenciación se ciñe en el servicio de atención, por tal motivo podemos definir el factor como muy poco atractivo.

Contribución a la calidad: Los proveedores no afectan la calidad del servicio, podemos afirmar que no son influyentes o relevantes, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Integración hacia delante: No es común que un proveedor ponga una empresa con el mismo rubro que el de la industria, si nos ceñimos al negocio de venta de equipos de captura de datos

no es común, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Cuadro 5.4: Atractividad en la negociación de los proveedores

ATRACTIVIDAD EN LA NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy atractiva	
	Peso	**Valores**					**Ponderación**
Concentración de proveedores	0.14						0.56
Diferenciación del producto	0.15						0.15
Costos de cambio	0.14						0.14
Disponibilidad de equipos sustitutos	0.17						0.17
Impacto de los equipos	0.15						0.15
Contribución a la calidad	0.10						0.40
Integración hacia adelante	0.15						0.60
Resultado	**1.00**	**Poco atractivo**					**2.17**

Fuente: Adaptado en Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Ediciones Granica, 2004.

Según el cuadro de atractividad en la negociación de los proveedores, se obtiene un puntaje de 2.17, calificándose como "poco atractivo". Los factores determinantes que influyeron para el calificativo mencionado fueron la "diferenciación de productos", los "costos de cambio", la "disponibilidad de equipos sustitutos" y el "impacto de los equipos". Los factores mencionados comparten el calificativo de "muy poco atractivo" ya que están influenciadas por el cambio tecnológico, con el pasar del tiempo los equipos comercializados van evolucionando según las necesidades que pueda presentar el mercado, por lo que el factor diferenciador se ciñe en la calidad de atención.

5.3.5. Atractividad de las empresas competidoras

En un mercado es normal encontrar competencia, pero al encontrarse bien posicionados, se vuelve difícil para una corporación competir, ya que la guerra de precios será tema a

tratar en todo el ciclo de vida de un producto, así mismo, tendrán que lidiar con las promociones, campañas agresivas y entrada a nuevos productos de los competidores. Para ello analizamos los siguientes factores:

Número de competidores: En el país, empresas que proporcionan equipos de captura de datos son pocas, no hay un porcentaje alto de competencia dentro del rubro, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Costos fijos: Para el rubro que maneja Centell Perú no demanda elevados costos fijos, estos están representados en su mayoría por los costos administrativos, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Falta de diferenciación: La administración de la venta de equipos de captura de datos en la industria prácticamente es la misma, no existe niveles de diferenciación en cada una de las empresas del rubro, estas solo pueden diferenciarse por el servicio brindado, por tal motivo podemos definir el factor como poco atractivo.

Incremento de la demanda: La demanda para el rubro que maneja Centell Perú es alta y más por las tendencias que presenta el mercado, prácticamente se centra en las personas que manejan su negocio en el sector retail. Con respecto a la oferta, esta es baja, no existen numerosas empresas que ofrezcan el servicio de

venta de equipos de captura de datos, por tal motivo podemos definir el factor como atractivo.

Cuadro 5.5: Atractividad de las empresas competidoras

ATRACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS		1 Muy poco atractiva	2 Poco atractiva	3 Neutral	4 Atractiva	5 Muy atractiva	
	Peso	**Valores**					**Ponderación**
Número de competidores	0.20						0.80
Costos fijos	0.30						1.20
Falta de diferenciación	0.25						0.50
Incremento de la demanda	0.25						1.00
Resultado	**1.00**	**Neutral**					**3.50**

Fuente: Adaptado en Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Ediciones Granica, 2004.

Según el cuadro de atractividad de las empresas competidoras, se obtiene un puntaje de 3.50, calificándose como "neutral". El factor que determinó el calificativo mencionado fue la "falta de diferenciación". Las empresas del rubro comercializador como Centell Perú, compran para vender; los productos tecnológicos comercializados solo pueden ser diferenciados por la calidad de atención otorgada hacia el cliente. Pueden existir diversas empresas que comercialicen un producto tecnológico de interés en el mercado, pero cada una de ellas se deberá de preocupar en encontrar un diferenciador para atraer la atención de los clientes, estas pueden ser, el tiempo de garantía otorgado, las exhibiciones que puedan emprender para el funcionamiento de los equipos e incluso otorgando las recomendaciones del caso para asegurar que el equipo perdure, en otras palabras, la asesoría personalizada. Por otro lado, el rubro es atractivo para emprenderlo, no existe diversidad de ofertantes y según las tendencias de la demanda, esta se encuentra en apogeo.

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

A continuación se presenta el cuadro resumen del grado de atractividad de la industria:

Cuadro 5.6: Resumen de atractividad de la industria

	Ponderación	Valor Obtenido
Atractividad de competidores indirectos	3.20	Poco atractiva
Atractividad de competidores potenciales	3.50	Neutral
Atractividad de los consumidores	3.50	Neutral
Atractividad en la negociacion de los proveedores	2.17	Poco atractiva
Atractividad de las empresas competidoras	3.50	Neutral
Promedio de los Ponderados	**3.17**	

Fuente: Adaptado en Arnoldo Hax & Nicolás Majluf en su libro "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", Ediciones Granica, 2004.

Según el análisis a cada una de las cinco fuerzas de Porter, se califican como poco atractivas y neutrales, ya que existe gran similitud entre los objetivos e intereses del propio sector. La competencia busca siempre alcanzar mayor rentabilidad, mejor participación y un buen posicionamiento.

El mercado para este rubro sigue creciendo y a pesar de ello no existe incremento alguno de nuevos competidores, ni existen productos sustitutos por el grado tecnológico que representan los equipos. La rivalidad de las empresas están orientadas a mejorar su servicio, por lo tanto, las estrategias a implementar, deben estar orientadas a promover mayor lealtad de los clientes, así como su captación, ofrecer más y mejores servicios, mejores precios, establecer acuerdos con proveedores y lograr mayor eficiencia en el proceso de distribución para obtener mayores utilidades. Las empresas que mejor desarrollen la capacidad para ejecutar estas estrategias serán las exitosas.

5.5. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo (MPC) permite identificar los principales competidores de una organización, así como sus fortalezas y debilidades. Los factores críticos de éxito están referidas tanto para cuestiones internas como externas; por ende las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad mayor. [55]

Para la elaboración del MPC, fue necesario identificar a los principales competidores de Centell Perú SAC y según la entrevista realizada al asistente de gerencia general, se determinó que las principales compañías competidoras son DMS Perú SAC y Cipsa.[56]

Cuadro 5.7: Matriz del perfil competitivo (MPC)

GRUPO ESTRATEGICO							
MERCADO	Equipos de captura de datos						
COMPETIDOR 1	DMS						
COMPETIDOR 2	CYPSA						
MATRIZ DEL NIVEL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	**PESO**	**CENTELL**		**DMS**		**CYPSA**	
		VALOR	**PUNTAJE**	**VALOR**	**PUNTAJE**	**VALOR**	**PUNTAJE**
Servicio al cliente	0.24	3	0.72	2	0.48	2	0.48
Experiencia gerencial	0.24	2	0.48	3	0.72	3	0.72
Participación de mercado	0.28	4	1.12	3	0.84	2	0.56
Calidad del producto	0.24	3	0.72	3	0.72	3	0.72
TOTAL	1.00		**3.04**		**2.76**		**2.48**

1. Debilidad Mayor 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortaleza Mayor

Fuente: Elaboración propia

[55] FRED R, David. "Evaluación externa". En su: **Administración estratégica** 14va ed. México D. F.: Person Educación, 2013. Cap. 3.p.83-85

[56] Anexo 14: Resumen de entrevista (Asistente de Gerencia General de Centell)

Los factores de éxito detallados en la matriz del perfil competitivo se sustentan en el siguiente análisis:

- Servicio al cliente: Centell Perú SAC obtiene un puntaje de 0.72, mayor que los puntajes obtenidos de sus competidores; según las manifestaciones de los clientes entrevistados, resaltan positivamente el servicio prestado por Centell Perú SAC; aparte de la amabilidad que los caracteriza, el tiempo de respuesta de un pedido es en promedio corto y el soporte técnico que brindan es superior comparado al de los competidores. [57]

- Experiencia gerencial: Centrándose en la trayectoria y logros destacados de los gerentes generales de cada organización, DMS Perú SAC y Cipsa obtienen los mayores puntajes con un 0.72, aquí una breve reseña de su gerencia general:

    - DMS Perú SAC: El gerente general de DMS Perú SAC es Benito Ponce Lastra, ingeniero electrónico que asume el cargo desde el año 1997 en adelante. Segmenta la organización en un 60% ofreciendo hardware y en un 40% soluciones informáticas. DMS posee dos oficinas propias, así mismo, mantiene acuerdos comerciales con ocho empresas de Latinoamérica. [58]

    - Cipsa: Cipsa cuenta como gerente comercial al señor Marco Antonio Chávez Ciurlizza, el cual inicia su cargo desde el año 1998 en adelante, destacado por recibir un

[57] Anexo 6: Resumen de entrevista (Ficha Técnica de Entrevista – "CENCOSUD") / Anexo 8: Resumen de entrevista (Ficha Técnica de Entrevista – "SODIMAC")

[58] Diario Gestión, **Benito Ponce y su encuentro con la tecnología.** [en línea]. Lima: Diciembre 2009. [Citado 18 de Enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/noticia/385171/benito-ponce-su-encuentro-tecnologia

galardón por la implementación de soluciones para la optimización de la cadena de suministros, la cual fue otorgada por la firma internacional Honeywell en el mes de Octubre del año 2014. [59]

- Centell Perú: La trayectoria de Centell Perú inicia en el año 2009, siendo asumida la gerencia general por Sonia Cereghino Galindo, quien presenta su renuncia a mediados del mes de Agosto del 2014 por problemas internos.

- Participación de mercado: Según las declaraciones de los colaboradores de Centell Perú SAC, obtienen mayor participación que sus competidores, resaltando los productos de scanner y lector de código de barras. La afirmación del hecho se basa en la mayoría de licitaciones que Centell Perú SAC ha obtenido en periodos determinados.

- Calidad del producto: Según las declaraciones de los clientes entrevistados, los productos son físicamente buenos ya que cumplen el nivel de exigencia para su negocio. El servicio post venta (soporte técnico) es el diferenciador positivo que ubica a Centell Perú SAC como la empresa con mayor calidad en su producto; en el caso de sus competidores, el servicio post venta no cumple con la calidad debida. En el caso de la empresa Tottus y Sodimac, es compartida la manifestación de retraso en el servicio de atención, así como operaciones de mantenimiento sin la debida coordinación. [60]

[59] Perú Retail, **CIPSA SOLTEC es reconocido por Honeywell en todo Latinoamérica.** [En línea]. Lima: Diciembre 2014. [Citado 18 de Enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.peru-retail.com/cipsa-soltec-es-reconocido-por-honeywell-en-todo-latinoamerica/

[60] Anexo 7: Resumen de entrevista (Ficha Técnica de Entrevista – "TOTTUS") / Anexo 8: Resumen de entrevista (Ficha Técnica de Entrevista – "SODIMAC")

Según la matriz del perfil competitivo, Centell Perú SAC obtiene un puntaje de 3.04, la cual la ubica con mayor puntaje en relación a la competencia. Debemos tener en cuenta que lo importante de la matriz es poder revelar las fortalezas relativas de la compañía; analizando cada factor clave de éxito, determinamos que Centell Perú SAC posee una debilidad en el mando gerencial lo que repercute en la estabilidad y clima laboral; aun así toma equilibrio y mayor capacidad que sus competidores como consecuencia de sus fortalezas.

La compañía debe movilizar y otorgar el empoderamiento a sus gerentes para poder identificar, evaluar y gestionar las fuerzas externas del negocio, con el firme propósito de anticipar las oportunidades y amenazas que surjan, implementando así estrategias eficaces.

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS INTERNO

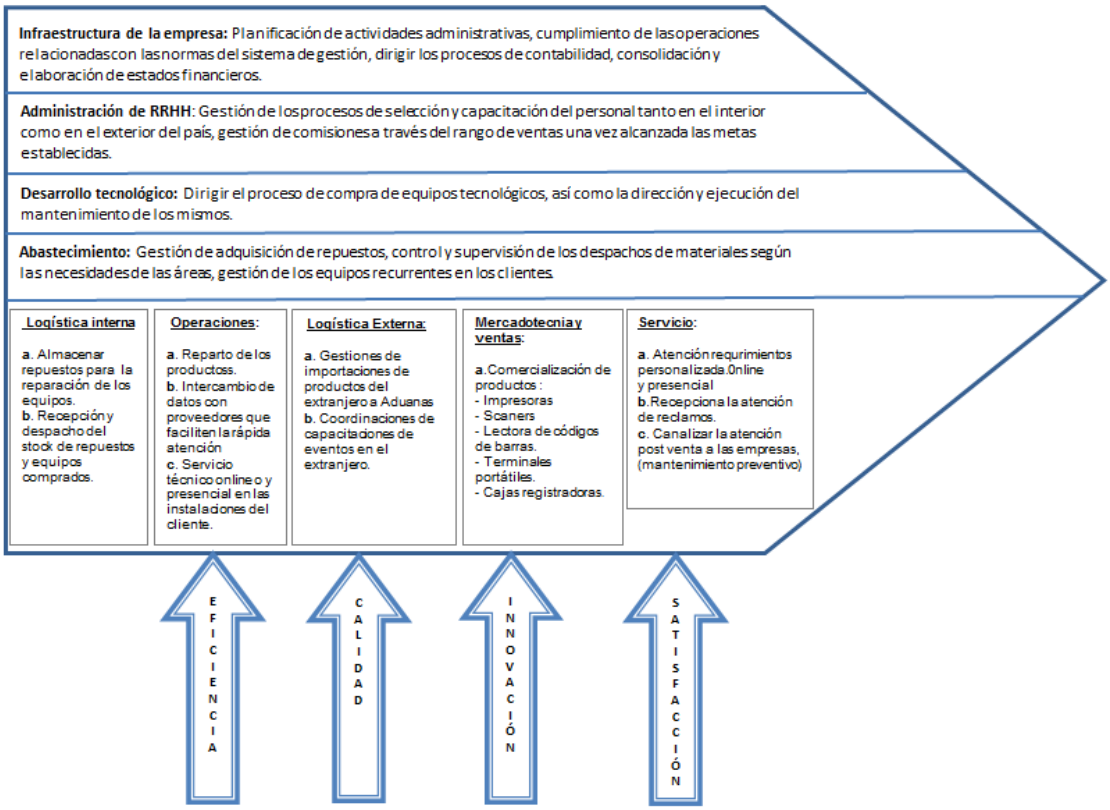
En el capítulo VI, se identifica tanto las fortalezas como las debilidades que posee la organización, con el objetivo de poder identificar los atributos y capacidades que la diferencian de su competencia, atributos que la hagan única o que puedan desarrollar. Una vez se tenga identificada y bajo su correcto uso se obtendrá una diferenciación.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología e infraestructura

La cadena de valor es una herramienta empresarial básica, la cual cumple como función poder analizar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva. Así mismo, permite segmentar la organización en sus principales actividades con el fin de entender la interacción de los costos, como también los atributos y potenciales de diferenciación. El modelo de la cadena de valor considera como actividades a las siguientes: abastecimiento, infraestructura, administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico. [61]

[61] PORTER, Michael E. "La cadena de valor y ventaja competitiva". En su: **Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior** 1ra ed. New York: The Free Press, 1998. Cap. 2.p.45-55

Gráfico 6.1: Cadena de valor de Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

Según las declaraciones de Centell Perú SAC, se definen cada una de las actividades primarias de la organización las cuales están relacionadas con la comercialización del producto:

- **Logística Interna**, son actividades que se encuentran relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los equipos. En este caso Centell importa algunos de sus productos en coordinación con aduanas y/o proveedores.

  Actualmente existen inconvenientes en la recepción de los suministros y/o equipos, así mismo no cuentan con un cronograma de rotación, es decir, carecen de un control de inventarios,

obteniendo como resultado un inventario desactualizado, por lo que no se puede presupuestar ni estimar lo que se debe abastecer. Existen periodos mensuales del año en que los inventarios físicos no coinciden con los reportes, inventarios dañados o excesos de inventario, lo cual representa pérdidas monetarias.

- **Operaciones,** actividades relacionadas con la gestión del cumplimiento de actividades del negocio, del reparto de los productos y/o servicio de mantenimiento de equipos en coordinación con los proveedores o clientes.

  A la fecha no cuentan con una correcta gestión y seguimiento de las actividades de la organización, debido a que las responsabilidades están sobre cargadas en el personal de la empresa, no cuentan con un área de operaciones, ocasionando que las funciones estén depositadas en el asistente administrativo contable. Asimismo, adolecen de indicadores, los cuales son indispensables para una correcta gestión.

- **Logística exterior**, actividades relacionadas con proveedores del extranjero para realizar las respectivas gestiones para la importación de equipos, bajo la debida coordinación con la gerencia.

  Centell Perú SAC se ve afectada por la demora en la llegada de los equipos, afectando el abastecimiento requerido por los clientes, aproximadamente el 20% de clientes que son atendidos en el mes no concretan la compra. Han existido periodos en las que la organización se ha abastecido con equipos en demasía, con el afán

de tener disponibilidad para los clientes que demandan el rubro de la empresa, obteniendo solamente stock acumulado sin salida sujeto a depreciación, la cual representa dinero no rotativo, es decir falta de liquidez.

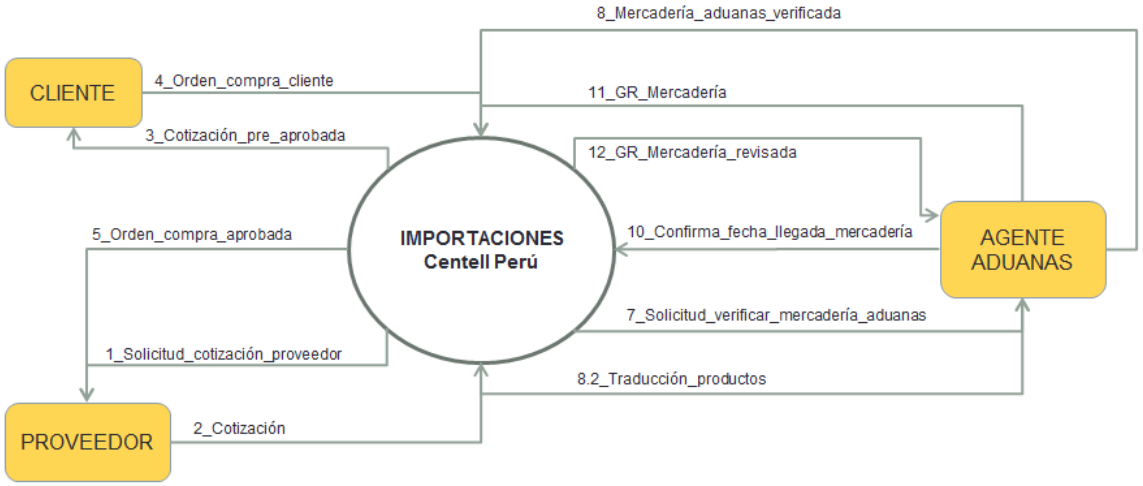
- **Mercadotecnia y ventas**, son aquellas actividades emprendidas por una organización en dar a conocer, promocionar y colocar el producto. Esto es realizado por la gerencia y fuerza de ventas.

  Lamentablemente se vuelve contraproducente dar a conocer, promocionar y vender el producto al mercado sin tener una gestión adecuada de los inventarios. Centell Perú debe estar preparado antes de lanzar promociones y captar clientes o prospectos, debe de contar con el conocimiento real de sus recursos y limitaciones para captar y obtener una demanda satisfecha.

- **Servicios**, son aquellas actividades que están relacionadas con el servicio post venta, es decir, una vez colocado el producto, se inicia el servicio de instalación, reparación y mantenimiento preventivo de los equipos. Esta actividad es realizada por el área de soporte técnico de la organización.

  Centell Perú SAC es reconocida por el soporte de mantenimiento preventivo y reparación de equipos, convirtiéndose en un atributo digno de resaltar que puede ser aprovechado para fidelizar al cliente, no solo en el soporte, sino en el abastecimiento de los productos, pudiendo ejercer programas de mantenimiento al concretar o cerrar una venta. El personal de soporte técnico se encuentra certificado.

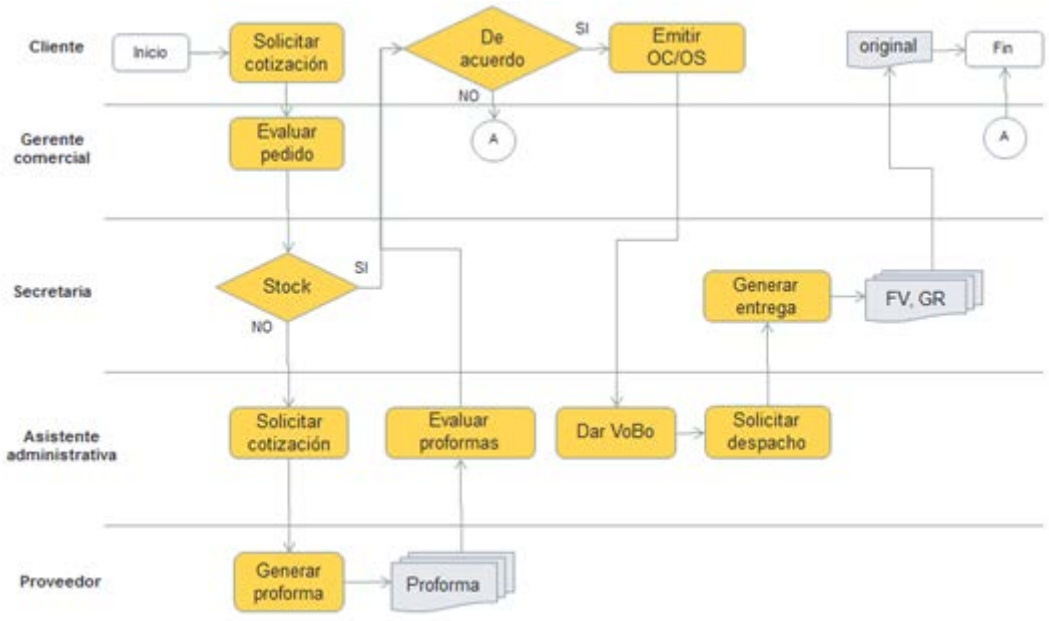
Gráfico 6.2: Flujo de importaciones de Centell Perú SAC



Fuente: Centell Perú SAC

Elaboración propia

Gráfico 6.3: Flujograma de Ventas de Centell Perú SAC



Fuente: Centell Perú SAC

Elaboración propia

Actividades de apoyo y soporte: Son aquellas actividades que sirven de gran ayuda a las actividades primarias de la empresa otorgando valor. A continuación se define cada una de las actividades de apoyo y soporte de la organización:

- **Infraestructura de la empresa,** actividades de apoyo a la organización, con las cuales son posibles definir cuáles serán los recursos humanos, financieros y materiales.

  Las funciones definidas para esta etapa son definir, evaluar, adquirir y operar la infraestructura, así mismo su mantenimiento y proyección de mejora. En Centell Perú SAC lamentablemente no cuentan con las áreas implicadas como para cubrir esta etapa; la organización no cuenta con área de contabilidad, área de operaciones, ni área de sistemas, por lo que las funciones comunes de dichas áreas están a responsabilidad del personal administrativo.

- **Administración de Recursos Humanos (RRHH),** actividades que se encuentran relacionadas con la captación, contratación, capacitación y desarrollo del personal.

  Según el perfil profesional de cada uno de los integrantes de la organización, no se encuentran capacitados ni cuentan con las competencias ni experiencia necesaria como para cubrir las actividades encomendadas, por lo que repercute al buen desempeño y a los resultados esperados de la empresa. Solo en la actividad de soporte técnico se tiene personal capacitado y con buen desempeño en dicha labor.

- **Desarrollo tecnológico,** actividades relacionadas con equipos de tecnología de punta para un mejor trabajo y apoyo a las áreas de la organización.

  Centell Perú SAC no cuenta con sistemas automatizados para la gestión de su información, no cuenta con un área de sistemas para poder brindar el soporte correspondiente, sin embargo cuenta con personal técnico capaz de desarrollar aplicativos de información, desarrollo de página web y creación de cuentas en redes sociales; este personal se encuentra desarrollando actividades ajenas a su perfil profesional, por lo que se consideraría una buena iniciativa explotar este recurso.

- **Abastecimiento,** actividades relacionadas con el proceso de compras realizada por la gerencia general.

  Al no contar la organización con un sistema que le ayude a gestionar sus inventarios, se originan deficientes estimaciones de compra, ya sea por compras en demasía o por compras inferiores a la parte demandante.

6.2. Indicadores de cada actividad de la cadena de valor

Según el levantamiento de información en Centell Perú SAC, no cuentan con indicadores para las actividades de la cadena de valor que desempeñan en la actualidad.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

La información comparativa con los líderes de la industria ha sido posible gracias al apoyo de los colaboradores de Centell Perú SAC, obtenida bajo una técnica de obtención de datos a partir de múltiples fuentes de información, mediante el uso de entrevistas personalizadas, observaciones y conversaciones. La información recabada en mayoría, es a las licitaciones que en un periodo determinado puede ganar Centell Perú SAC comparada con su competencia. Así mismo, la información es obtenida por las consultas aduaneras que oportunamente puede tener la empresa. A continuación se presentan cuadros comparativos de ranking de ventas y ranking de mejores precios de equipos de captura de datos (Impresora, Escáner, Lector de código de barras:

Cuadro 6.1: Comparación con los líderes de la industria

Impresoras	Ranking de Ventas		Ranking de mejores Precios		
	PUESTO	EMPRESA	PUESTO	EMPRESA	OBSERVACIONES
	1°	DMS PERU SAC	1°	CIPSA	Precio cómodo
	2°	**CENTELL PERU**	**2°**	**CENTELL PERU**	**Precio regular**
	3°	CIPSA	3°	DMS PERU SAC	Precio elevado

Scaner	Ranking de Ventas		Ranking de mejores Precios		
	PUESTO	EMPRESA	PUESTO	EMPRESA	OBSERVACIONES
	1°	**CENTELL PERU**	**1°**	**CENTELL PERU**	**Precio cómodo**
	2°	CIPSA	2°	CIPSA	Precio regular
	3°	DMS PERU SAC	3°	DMS PERU SAC	Precio elevado

Lectoras de Código barras y terminales	Ranking de Ventas		Ranking de mejores Precios		
	PUESTO	EMPRESA	PUESTO	EMPRESA	OBSERVACIONES
	1°	**CENTELL PERU**	**1°**	**CENTELL PERU**	**Precio cómodo**
	2°	DMS PERU SAC	2°	DMS PERU SAC	Precio regular
	3°	CIPSA	3°	CIPSA	Precio elevado

Fuente: Centell Perú SAC

Elaboración propia

6.4. Determinación de las competencias de la empresa

Se presenta la descripción de cada uno de las competencias identificadas de Centell Perú SAC:

- Soporte técnico y mantenimiento: El soporte técnico que brinda Centell Perú SAC para sus clientes es el diferenciador positivo que posee con respecto a su competencia. Según declaraciones de los clientes atendidos por Centell Perú SAC el soporte técnico es “muy bueno”.

  Se debe tener cautela con la competencia de soporte técnico y mantenimiento como diferenciador, ya que la organización debe ubicarse en la mente del consumidor como “bueno” en el rubro de comercialización de equipos de captura de datos y no como soporte técnico.
- Capacidad para establecer alianzas estratégicas: Se mantienen alianzas estratégicas con empresas que proveen equipos certificados para su venta posterior.

A pesar de los inconvenientes de tiempo de abastecimiento a los clientes y los problemas de organización interna que posee Centell Perú SAC, se ubica como opción primordial entre los demandantes ubicados en diferentes provincias del territorio peruano.

Descrita las competencias de Centell Perú SAC, se determina que la organización está perdiendo oportunidades de crecimiento, si bien es cierto, posee clientes fidelizados, posee reconocimiento positivo en el soporte técnico, mantiene utilidades positivas; pero no está explotando sus recursos al cien por ciento, por lo que sus utilidades podrían

multiplicarse, siempre y cuando sepan explotar sus competencias ante el mercado demandante que está en apogeo.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

Se presenta un cuadro en donde se determina los factores de la industria determinantes para la demanda, cada una de ellas aplicada a Centell Perú SAC, a fin de encontrar su ventaja competitiva. La ponderación y puntaje fue obtenida con el promedio de respuesta de dos de sus principales clientes, los cuales son, Cinepolis y Cencosud. [62]

Cuadro 6.2: Factores de la industria aplicados a Centell Perú SAC

FACTOR	PONDERACIÓN	CENTELL PERÚ SAC	
		VALOR	PUNTAJE
PRECIOS	0.25	3	0.75
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.13	3	0.39
GARANTIA DE EQUIPOS	0.11	3.5	0.39
CERTIFICACIONES DE MARCAS	0.10	3.5	0.35
SOPORTE TÉCNICO CERTIFICADO	0.19	4.5	0.86
OPORTUNIDAD DE ENTREGA	0.16	3	0.48
PROMOCIÓN	0.06	1	0.06
	1.00		3.27

CALIFICACIÓN: 1.- Muy Bajo 2.- Bajo 3.- Medio 4.- Alto 5.- Muy Alto

Fuente: Elaboración propia

En esta matriz se identifica los factores o atributos buscados por el cliente, los cuales determinan el valor entregado por una organización a sus demandantes. El valor que entrega una organización a sus clientes

[62] Anexo 6: Ficha técnica de entrevista - Cencosud / Anexo11: Ficha técnica de entrevista – Cinepolis

establece la ventaja competitiva que tiene en el mercado. Conforme se puede analizar en el cuadro 6.2, la ventaja competitiva que tiene Centell Perú SAC es el soporte técnico certificado, por el mayor valor que reconoce el cliente en ese factor.

Para reforzar la identificación de las ventajas competitivas, recurrimos a la matriz VRIO. La matriz VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney, el cual nos brinda el apoyo para evaluar cuáles son aquellos recursos internos que proporcionan una ventaja competitiva, cuáles se consideran vitales y prescindibles. A continuación se describe el acrónimo de VRIO:

- **Valor:** Se interpreta como la capacidad para obtener beneficio o provecho de una oportunidad de mercado.
- **Raro:** Se entiende como aquel recurso de difícil acceso, es decir, que es limitado o de alcance reducido.
- **Imitable:** Cuando el servicio o producto de una organización es reconocido en el mercado, la competencia querrá imitarlo con nuevos atributos, como por ejemplo, reduciendo el costo.
- **Organización:** Determinar si la organización se encuentra preparada o capacitada para captar valor y explotar sus recursos.

Los recursos propios de una organización como los de la competencia, son cambiantes con el paso del tiempo, cada recurso puede evolucionar o quedar obsoleto. Por lo que es recomendable planificar un análisis VRIO periódicamente, a fin de preservar la ventaja competitiva. [63]

[63] Activa Conocimiento (Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo), **Análisis VRIO.** [En línea]. Lima: Abril 2018. [Citado 18 de Abril 2018]. Microsoft HTML. Disponible en: http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/

Cuadro 6.3: Análisis de la matriz VRIO para Centell Perú SAC

RECURSO	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
Certificación de marcas	NO				Desventaja competitiva
Precios competitivos	SI	NO			Igualdad competitiva
Oportunidad de entrega	SI	NO			Igualdad competitiva
Garantía en equipos	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal
Variedad de productos	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Soporte técnico certificado	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Promoción	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Adaptado en Jay B. Barney, 1991.

A continuación se describe cada una de las implicancias estratégicas que pueden tornarse por el análisis: [64]

- Si el recurso no es “Valioso”, se interpreta como una debilidad, ya que la organización cuenta con un recurso que no proporciona valor.
- Si el recurso es “Valioso” pero no “Raro”, se interpreta como una paridad con los competidores, ya que cuentan con el recurso valioso.
- Si el recurso es “Valioso” y “Raro”, pero “Imitable”, se interpreta como una ventaja competitiva transitoria.

[64] Activa Conocimiento (Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo), **Análisis VRIO.** [En línea]. Lima: Abril 2018. [Citado 18 de Abril 2018]. Microsoft HTML. Disponible en: http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/

- Si el recurso es “Valioso”, “Raro” y difícilmente “Imitable”, se interpreta como una organización sin la capacidad de explotarlo.
- Solo cuando el recurso es “Valioso”, “Raro”, difícilmente “Imitable”, y contamos con la capacidad de explotarlo, se torna una ventaja competitiva en el largo plazo.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Se presenta la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) de Centell Perú SAC:

Cuadro 6.4: Matriz de los factores internos

N°	FORTALEZAS	PESO	PUNTAJE	PONDERACIÓN
1	El personal de soporte técnico es competente y está certificado.	0.07	3	0.21
2	El soporte técnico certificado es una ventaja competitiva.	0.08	4	0.32
3	Variedad de marcas con garantía aprobada.	0.06	3	0.18
4	Líder en el mercado de scanner, lectoras de código de barra y terminales.	0.07	4	0.28
5	Alianzas estratégicas con empresas que proveen equipos certificados para su posterior venta.	0.07	3	0.21
6	Clientes fidelizados.	0.09	4	0.36
N°	**DEBILIDADES**			
1	Falta de estructura organizacional que permita el desarrollo ordenado y eficiente de las actividades, faltan áreas de operaciones, contabilidad y sistemas	0.06	2	0.12
2	La empresa no cuenta con una gestión adecuada de los inventarios.	0.06	2	0.12

Continúa…

… viene

3	La empresa no cuenta con certificaciones en las marcas vendidas.	0.04	2	0.08
4	La empresa no cuenta con sistemas automatizados para su gestión.	0.06	1	0.06
5	Centell Perú S.A.C. no realiza promociones como líder del mercado, la competencia realiza mayor promoción.	0.05	2	0.10
6	Personal de Recursos Humanos sin capacitación y competencia media, siendo necesaria para cubrir las actividades que desarrollan.	0.06	2	0.12
7	Personal con competencias informáticas dedicadas a otras actividades ajenas a su perfil	0.07	2	0.14
8	Problemas en la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes.	0.08	1	0.08
9	Deficiente gestión y seguimiento de las actividades de la organización, debido a sobre carga de actividades del personal y distribución inadecuada de funciones.	0.08	2	0.16
TOTAL		**1.00**		**2.54**

1. Debilidad Mayor 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortaleza Mayor

Fuente: Elaboración propia

Los totales ponderados que den como resultado una numeración menor a 2.50 identifican a una organización con debilidades internas, mientras que los resultados obtenidos con una numeración mayor a 2.50 identifican a la organización con una posición fuerte en lo interno.

La matriz EFI es una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades de todas las áreas funcionales pertenecientes a una organización, asimismo, permite saber y evaluar qué relación poseen entre sí. La información obtenida por la matriz EFI es de vital

importancia ya que nos da un claro panorama para la formulación de estrategias. [65]

El resultado obtenido según la matriz de los factores internos es de 2.54 por lo que se puede determinar que la empresa Centell Perú SAC se encuentra en una media, es decir, las debilidades con las que cuenta son equilibradas con sus fortalezas. Aunque la empresa no posea una estabilidad a nivel gerencial, sus competencias estabilizan su posición interna.

Centell Perú SAC, adolece en el manejo óptimo de su personal, según las declaraciones de los integrantes, no se encuentran conformes por la inestabilidad jerárquica y funcional.

En una organización, al personal se le considera como un gasto, cuando por el contrario debe ser considerado como un activo de valor y como todo activo debe ser administrado obteniendo y desarrollando su potencial, por lo que se optimizará el rendimiento siendo más productivo.

Por otro lado, Centell Perú SAC no debe de olvidar a que está abocada, la organización pertenece al rubro de comercialización de equipos de captura de datos, el soporte técnico es una tarea secundaria, por lo que la demanda debe tenerla presente como empresa proveedora de estos equipos y no como buena en el soporte técnico.

[65] Fred R. David. "Análisis y elección de la estrategia". En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. Cap.2. p. 122

CAPÍTULO VII

7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

En el capítulo VII, se desarrolla la forma en que debe de trabajar la organización para implementar las estrategias establecidas y lograr el cumplimiento de los objetivos. Para ello se plasma la estrategia actual de la empresa, con el fin de aplicar el modelo del océano azul, por lo que se determinará qué segmento del mercado no ha sido atendido o explotado, generando la oportunidad de incrementar la rentabilidad del negocio. Es importante en este capítulo la exposición de matrices las cuales nos ayudarán a la selección de la estrategia, entre ellas son la matriz FODA, PEYEA, IE, BCG y la matriz de la gran estrategia.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Los objetivos declarados en una organización proporcionan diversos beneficios: promueven la evaluación, dirección, establecimiento de prioridades, reducción de conflictos y ayudan a concentrar los esfuerzos bajo los propios recursos.

Centell Perú SAC atraviesa una situación precaria debido a la administración que posee, según la información recabada por las entrevistas, podemos calificar su administración como una administración sin objetivos; no cuentan con un objetivo o plan general que los ubique y determine a dónde llegar y bajo qué acciones, el directivo solo concentra sus esfuerzos en llevar a cabo lo que desde su

punto de vista le parezca correcto, es decir la administración de Centell Perú SAC se basa en una administración por factores subjetivos.

Para el planteamiento de los objetivos estratégicos de Centell Perú SAC se tienen presente sus ventajas competitivas y debilidades, así como las oportunidades que ofrece el mercado con el objetivo de lograr un futuro próspero.

7.1.1. Objetivos estratégicos

A continuación se presentan los objetivos estratégicos para Centell Perú SAC, los cuales están centrados en el fortalecimiento institucional y la optimización de rentabilidad:

- Incrementar la rentabilidad en forma sostenida en base al incremento de ventas, obteniendo un 15% de ventas adicionales provenientes de la optimización de sus servicios al 2018 y un 20% a partir del 2020.
- Incrementar la eficiencia de la empresa, reduciendo el costo de ventas en 4% a partir del 2018.
- Alcanzar el liderazgo en el mercado en la comercialización de impresoras.
- Mejorar la propuesta de valor en base a las competencias del personal, la cual se incrementará en un 20% cada 2 años hasta el 2021.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos constituyen retos por alcanzar, para ello se debe llevar un seguimiento de cada uno de ellos a través de

indicadores y metas. Los objetivos son fundamentales para evaluar el compromiso de las personas con la organización. Se expone un análisis de cada uno de los objetivos estratégicos presentados en el punto anterior:

- **Mejorar la rentabilidad de forma sostenida:** La rentabilidad es el principal objetivo de toda empresa. Sin embargo se tiene que tener un modelo de gestión estratégica que garantice la rentabilidad sostenida en el largo plazo, que es lo que se busca con este objetivo estratégico.

- **Incrementar la eficiencia de la empresa:** La eficiencia es un objetivo estratégico que contribuirá a incrementar la rentabilidad de la empresa. Generar ingresos no es suficiente para obtener utilidad, también se tiene que optimizar el uso de recursos, a fin de que los costos y gastos sean menores que los ingresos y se genere la utilidad que la empresa espera recibir.

- **Alcanzar el liderato en el mercado en la comercialización de impresoras:** El mercado actual de los productos que vende Centell Perú SAC está en crecimiento, por lo tanto es necesario poder abarcar al mercado que incursiona, ganando participación en la línea de impresoras. Actualmente, Centell Perú S.A. es la líder en lectora de código de barras y scanner, teniendo un segundo lugar en impresoras, por lo que deberá enfocarse en esta línea de productos para poder llegar a ser la líder.

- **Mejorar la propuesta de valor:** La propuesta de valor permitirá otorgar la satisfacción del cliente, objetivo estratégico importante porque es la base para desarrollar una relación de fidelización, contribuyendo de esta forma con la rentabilidad sostenida.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

El diseño y formulación de estrategias, se refiere a las alternativas estratégicas o planes de acción con las que se dispone según los recursos propios de la empresa, las cuales fueron identificadas y obtenidas del análisis estratégico desarrollado, a fin de elegir una acción concreta.

7.2.1. Modelo del Océano Azul

Las ideas de mejora para la empresa Centell Perú SAC, tienen como objetivo, la creación de mercados que en la actualidad aún no han sido desarrollados, convirtiéndose en oportunidades de generar una rentabilidad creciente en la prosperidad del negocio. Para ello, se utilizará el modelo del “Océano Azul” el cual busca un terreno nuevo, la ampliación del mercado a través de la innovación.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia de la industria

Para la presentación del lienzo estratégico de la industria, se muestra en el Cuadro N° 7.1, las calificaciones a los factores más importantes sobre las cuales se compite en la industria. Estas calificaciones se obtuvieron del promedio calificativo que otorgaron las personas entrevistadas de las

organizaciones de Cinepolis y Cencosud, para con los proveedores líderes en el mercado, como son, Centell Perú SAC, DMS Perú y Cipsa. [66]

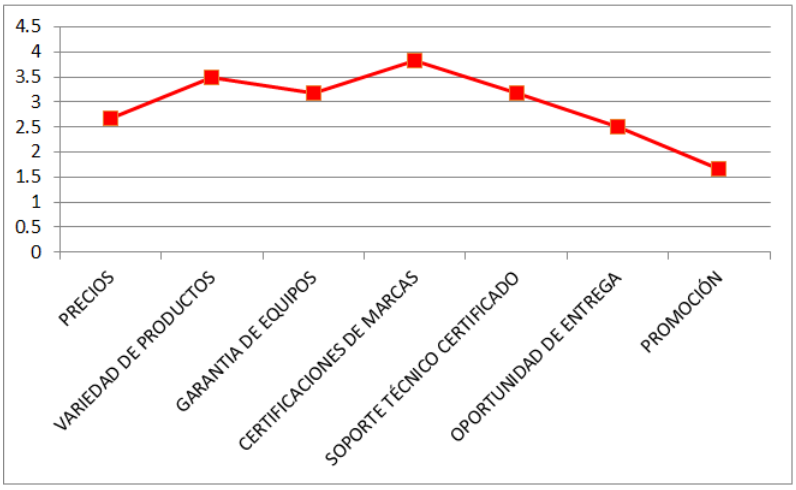
En lo que respecta a las entrevistas realizadas a Sodimac, Tottus, Importaciones Hiraoka y Tesam Perú; no representan una competencia fuerte dentro de la industria según las declaraciones de Centell Perú.

Cuadro 7.1: Calificación de factores de la industria

FACTOR	VALOR
Precios	2.67
Variedad de productos	3.50
Garantía de equipos	3.17
Certificaciones de marcas	3.83
Soporte Técnico certificado	3.17
Oportunidad de entrega	2.50
Promoción	1.67

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.1: Lienzo estratégico de la industria

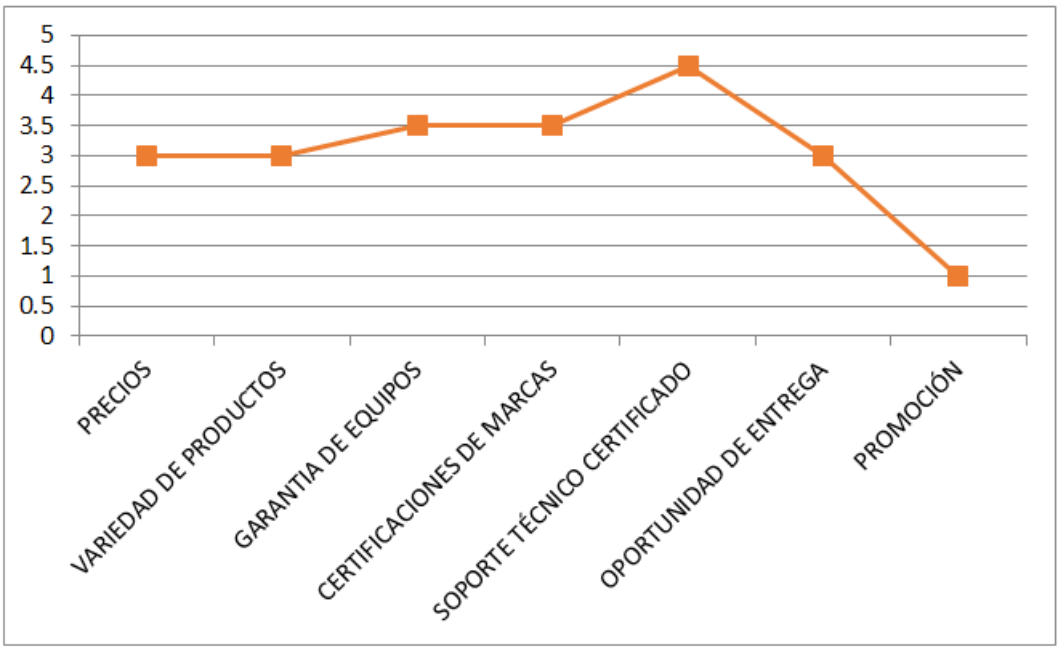


Fuente: Elaboración propia

[66] Anexo 6: Ficha técnica de entrevista - Cencosud / Anexo11: Ficha técnica de entrevista – Cinepolis

El lienzo estratégico muestra los factores que afectan la competencia en la industria y los niveles promedio de valor que se ofrecen en la actualidad.

Gráfico 7.2: Lienzo estratégico de Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

7.2.1.2. Esquema (eliminar, reducir, incrementar, crear)

A continuación se muestra el total de factores utilizados para el armado del lienzo estratégico, del cual se determinan cuál eliminar, reducir, incrementar o crear. Este nos brinda la opción de equilibrar las variables de las cuales está compuesta la curva de valor.

Cuadro 7.2: El esquema de cuatro acciones: eliminar, reducir, incrementar y crear

FACTORES	CENTELL PERÚ SAC
Variedad de productos	
Garantía de equipos	
Certificación de marcas	INCREMENTAR
Precios	
Soporte técnico certificado	
Oportunidad de entrega	
Promoción	
Arrendamiento de equipos	CREAR
Recibir equipos usados como parte de pago por equipos nuevos	CREAR
Comercialización de equipos usados	CREAR

Fuente: Elaboración Propia

Según el esquema de cuatro acciones, se obtienen un factor que llevaría a Centell Perú SAC a ganar competencia optimizando sus resultados, aquí el detalle:

Certificación de marcas: A diferencia de la competencia, Centell Perú SAC no posee certificación de marcas, el incremento de este factor aumentaría la percepción de los clientes al garantizar la calidad del producto comprado.

Arrendamiento de equipos: El arrendamiento de equipos, está referido al alquiler con derecho de compra, en donde por medio de un contrato, el arrendador otorga al arrendatario la facilidad o el derecho de poder utilizar el equipo por medio del pago de cuotas durante un tiempo determinado, y al

concluir, el arrendatario tendrá la posibilidad de adquirir o comprar el equipo a un precio pactado, o en todo caso poder devolverlo o iniciar una renovación de contrato. Este servicio nace por la tendencia de arrendamiento con opción a compra [67]

Recibir equipos usados como parte de pago por equipos nuevos: El servicio de recibir equipos usados como parte de pago por unos nuevos, serviría para inducir a los clientes a renovar su equipo de trabajo por unos más actuales y con nuevas bondades, por lo que el dinamismo de compra y venta de tecnología sería más rotativo. Por parte del equipo de Centell Perú SAC, existe la versión de existir empresas pequeñas que buscan equipos de segunda por su precio menor y por ajustarse a su realidad económica. Es existente la tendencia de otorgar el equipo usado como parte de pago.[68]

Comercialización de equipos usados: Procurando cubrir las necesidades tecnológicas para aquellas empresas de recursos económicos medios o bajos, o que simplemente deseen minimizar costos, se propicia la idea de comercializar equipos usados en buen estado. Por ejemplo, existe la cadena de minimarkets que se despliegan de mano de varios

[67] Diario Gestión, **Alquiler de equipos tecnológicos personales: una nueva tendencia en el mercado.** [en línea]. Lima: Abril 2015. [Citado 18 de Octubre 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://gestion.pe/economia/empresas/alquiler-equipos-tecnologicos-personales-nueva-tendencia-mercado-85246

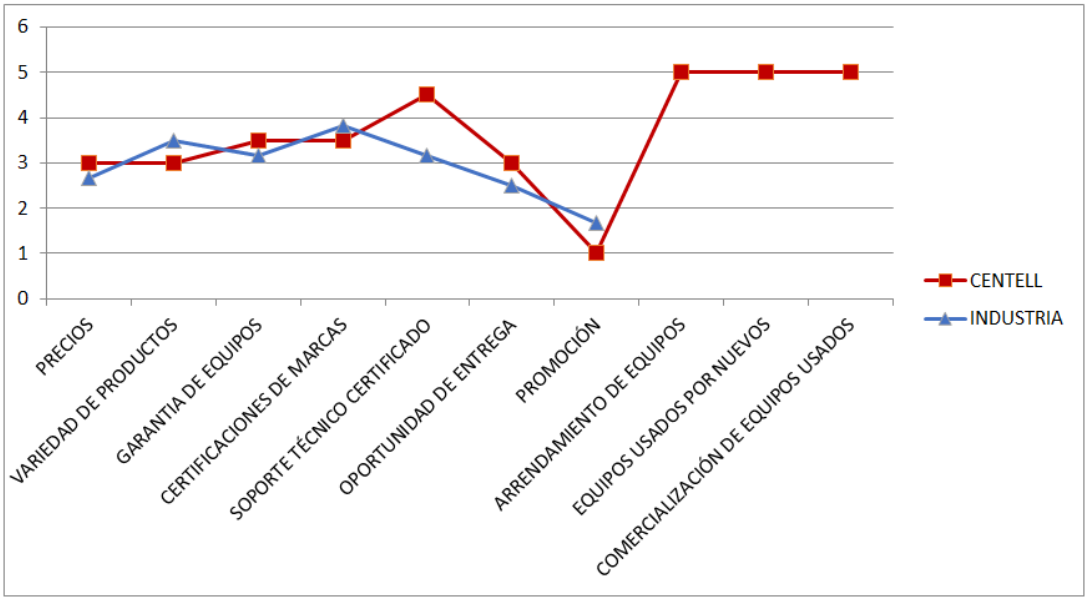
[68] Editorial RPP Noticias, **Cambia tu vieja impresora con Epson.** [en línea]. Lima: Enero 2012. [Citado 18 de Octubre 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://rpp.pe/economia/negocios/cambia-tu-vieja-impresora-con-epson-noticia-444589

grupos empresariales, por ejemplo la cadena de bodegas Tambo, Primax, Mass, Quicorp. Las bodegas representan el 33% de participación de consumo masivo. En Lima existen alrededor de 120 mil bodegas, uno por cada 80 personas. [69]

7.2.1.3. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Utilizando el esquema del punto anterior, se han creado tres nuevos factores (arrendamiento de equipos, equipos usados por nuevos como parte de pago y comercialización de equipos usados), con lo cual se plantea una nueva curva de valor que se presenta en el gráfico 7.3 y que se constituye en la nueva estrategia de océano azul.

Gráfico 7.3: El esquema implementado de cuatro acciones: eliminar, reducir, incrementar y crecer



Fuente: Elaboración Propia

[69] Diario El Comercio, **Las bodegas 2.0 invaden Lima. Aquí te la presentamos.** [en línea]. Lima: Mayo 2016. [Citado 30 de Junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/bodegas-2-0-invaden-lima-presentamos-198119

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Existe una diversidad de técnicas para poder formular estrategias organizacionales, las cuales son posibles integrarlas en un solo modelo de toma de decisiones, tanto para pequeñas, medianas o grandes empresas, ayudándonos a determinar la mejor u optima estrategia a emprender. Para ello se presentan la matrices FODA, PEYEA, IE (Interna - Externa), BCG (Boston Consulting Group) y la matriz de la gran estrategia.

7.2.2.1. Matriz FODA

A continuación, se presenta la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

Gráfico 7.4: Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	1. El personal de soporte técnico es competente y está certificado. 2. El soporte técnico certificado es una ventaja competitiva. 3. Variedad de marcas con garantía aprobada. 4. Líder en el mercado de scanner, lectoras de código de barra y terminales. 5. Alianzas estratégicas con empresas que proveen equipos certificados para su posterior venta. 6. Clientes fidelizados.	1. Falta de estructura organizacional que permita el desarrollo ordenado y eficiente de las actividades, faltan áreas de operaciones, contabilidad y sistemas. 2. La empresa no cuenta con una gestión adecuada de los inventarios. 3. La empresa no cuenta con certificaciones en las marcas vendidas. 4. La empresa no cuenta con sistemas automatizados para su gestión. 5. Centell Perú S.A.C. no realiza promociones como líder del mercado, la competencia realiza mayor promoción. 6. Personal de Recursos Humanos sin capacitación y competencia media, siendo necesaria para cubrir las actividades que desarrollan. 7. Personal con competencias informáticas dedicadas a otras actividades ajenas a su perfil. 8. Problemas en la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes. 9. Deficiente gestión y seguimiento de las actividades de la organización, debido a sobre carga de actividades del personal y distribución inadecuada de funciones.

Continúa…

… viene

OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. La tecnología y servicios en la captura de datos como producto se encuentran en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida. 2. Crecimiento de las principales industrias de consumo genera mayor demanda de tecnología y servicios en la captura de datos. 3. Consumo per cápita atrayente para las industrias de consumo. 4. Expansión del sector retail, logística y finanzas. 5. Pocos competidores de tecnología y servicios en la captura de datos. 6. Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail. 7. Fuentes de energía a costos menores y competitivos. 8. Fuentes de financiamiento bancario a bajo costo, debido a la crisis internacional.	1. Campaña de publicidad e imagen para la empresa. (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4). 2. Promover el servicio de arrendamiento de equipos. (F3, F4, F5, O4). 3. Promover el servicio de aceptar el equipo usado como parte de pago para la adquisición de equipos nuevos. (F3, F4, F5, O4). 4. Promover el servicio de venta de equipos usados. (F3, F4, F5, O4).	1. Capacitación otorgando competencias al personal según el rol desempeñado (O1, O5, D6, D7). 2. Desarrollar promociones acorde a las promovidas por los proveedores (O1, O5, D5). 3. Desarrollar un sistema automatizado flexible que permita registrar y controlar sus operaciones. (O1, O5, D2, D4). 4. Estudio de las exigencias promovidas por los clientes a fin de satisfacerlas. (O1, O4, O6, D9).
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Leyes reguladoras para la protección al medio ambiente. 2. Dependencia de equipos importados. 3. Ausencia de profesionales calificados con educación técnica. 4. Mayor competencia por la importación de productos por el Tratado de Libre Comercio. 5. Mercado informal: contrabando en el país. 6. Crisis económica internacional causando menor demanda, tanto externa como interna.	1. Capacitar al personal técnico acorde a las nuevas tendencias. (F1, A3). 2. Campaña encargada de difundir las bondades y ventajas de contraer equipos con garantía de marca. (F4, F5, A5).	1. Campaña encargada de optimizar el clima organizacional. (D9, A2). 2. Campaña que suscite la fidelidad de los clientes para con la empresa. (D9, A5).

Fuente: Elaboración propia

A partir de las estrategias derivadas de la matriz FODA, se determina el objetivo a alcanzar:

Estrategias FO: Una vez realizado el cruce de fortalezas y oportunidades, se generan las siguientes estrategias:

- Campaña de publicidad e imagen para la empresa (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4). Con ello se busca ser reconocido en el mercado, promoviendo un mejor posicionamiento.
- Promover el servicio de arrendamiento de equipos (F3, F4, F5, O4). Se busca llegar a aquellos clientes que no poseen la holgura monetaria suficiente para la compra de un equipo, por lo que el arrendamiento de los mismos se convierte en una opción de compra para el sector dirigido.
- Aceptar el equipo usado como parte de pago para la adquisición de equipos nuevos (F3, F4, F5, O4). Se busca promover la rotación de equipos, inducir al uso de unidades con mayores recursos e innovación tecnológica.
- Promover la venta de equipos usados (F3, F4, F5, O4). Para captar una porción mayor del mercado, como son las pequeñas y medianas empresas, el servicio de venta de equipos usados es una alternativa, ya que existen negocios de demanda media que aspiran su uso.

Estrategias FA: Una vez realizado el cruce de fortalezas y amenazas, se generan las siguientes estrategias:

- Capacitar al personal técnico acorde a las nuevas tendencias (F1, A3). Con ello, se busca mantener la competencia de Centell Perú reconocida por sus clientes, la cual es, el soporte técnico.
- Campaña encargada de difundir las bondades y ventajas de contraer equipos con garantía de marca (F4, F5, A5). Se busca promover la compra o adquisición de equipos a distribuidores autorizados y no por medio del mercado contrabandista, ya que estos no cumplen ni tienen la garantía avalada.

Estrategias DO: Una vez realizado el cruce de debilidades y oportunidades, se generan las siguientes estrategias:

- Capacitación otorgando competencias al personal según el rol desempeñado (O1, O5, D6, D7). Con ello, se busca mantener actualizado al personal de Centell Perú otorgándoles competencias en su rol, promoviendo la calidad.
- Desarrollar promociones acorde a las promovidas por los proveedores (O1, O5, D5). Con ello, se busca captar la atención de los clientes a fin de concretar o cerrar ventas. Las promociones promovidas por los

proveedores, serian debidamente difundidas al mercado.

- Desarrollar un sistema automatizado flexible que permita registrar y controlar sus operaciones (O1, O5, D2, D4). Con ello, se busca eliminar todo procedimiento o tarea manual por parte de los colaboradores de la empresa. Las operaciones y/o transacciones serán registradas por medio de una interfaz gráfica y almacenada en una base de datos automática, incrementando la efectividad.
- Estudio de las exigencias promovidas por los clientes a fin de satisfacerlas (O1, O4, O6, D9). Se busca, estar a la vanguardia de las necesidades de los clientes demandantes, por lo que Centell se comprometería a ser pioneros en los servicios que se promuevan.

Estrategias DA: Una vez realizado el cruce de debilidades y amenazas, se generan las siguientes estrategias:

- Campaña encargada de optimizar el clima organizacional (D9, A2). Con ello, se busca mantener motivados al personal de la empresa para el buen desempeño de sus funciones.
- Campaña que suscite la fidelidad de los clientes para con la empresa (D9, A5). Se busca siempre mantener óptimo los servicios brindados a los clientes, promoviendo su mejora con el transcurrir del tiempo.

7.2.2.2. Matriz PEYEA

A continuación, se presenta la matriz PEYEA, modelo segmentado en cuatro cuadrantes que muestra cuáles son las estrategias convenientes y adecuadas para Centell Perú SAC, la cual permitirá determinar si la organización debe asumir una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para las dimensiones de Fuerza Financiera (FF) y Fuerza de la Industria (FI), se asigna un valor numérico de +1(la peor) a +7 (la mejor). Para las dimensiones de Estabilidad del Entorno (EE) y Ventaja Competitiva (VC), se asigna un valor numérico de -1(la mejor) a -7 (la peor). [70]

Cuadro 7.3: Matriz PEYEA de Centell Perú SAC

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		**POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA**		**DIRECCIÓN**
FUERZA FINANCIERA (FF) **(1=peor, 5=mejor)**	**Puntos**	**ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)** **(-1=mejor, -5 = peor)**	**Puntos**	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	**3**	Crecimiento de la economía	**-2**	
Capital de trabajo	**4**	Crecimiento de la demanda	**-1**	
Flujo de efectivo	**3**	Incremento de capacidad adquisitiva	**-3**	
Liquidez	**3**	Presión competitiva	**-1**	**Y** **(FF + EE)**
Fuerza financiera (FF) – Promedio	**3.25**	**Estabilidad del entorno (EE) - Promedio**	**-1.75**	**1.50**

Continúa…

[70] Fred R. David. "Análisis y elección de la estrategia". En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. Cap.6. p. 171-200

… viene

VENTAJA COMPETITIVA (VC) **(-1=mejor, -5 = peor)**		**FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)** **(1=peor, 5=mejor)**		
Participación de mercado	**-2**	Potencial de crecimiento	**3**	
Calidad del producto	**-2**	Estabilidad financiera	**3**	
Lealtad del cliente	**-2**	Facilidad de ingreso al mercado	**3**	
Control sobre proveedores	**-3**	Utilización de recursos	**2**	**X** **(VC + FI)**
Ventaja competitiva (VC) – Promedio	**-2.25**	**Fuerza de la industria (FI) – Promedio**	**2.75**	**0.50**

Fuente: Ricardo Villarán (Subgerente General de Centell Perú SAC)

Según la versión recogida por el Subgerente General Ricardo Villarán, los puntajes para el armado de la matriz PEYEA se justifican a continuación:

Fuerza Financiera (FF):

- Rendimiento sobre la inversión (ROI) **(Puntaje 3)**: Considerando la situación actual, Centell Perú tiene un ROI promedio de 2.85% con una tendencia mínima al alza menor al 3.00%.
- Capital de trabajo **(Puntaje 4):** Centell Perú posee una liquidez corriente promedio de 1.32, manteniéndose en el tiempo estable e incremento mínimo.
- Flujo de efectivo **(Puntaje 3):** El flujo de efectivo proyectado con la situación actual, nos da una clara evidencia de que Centell Perú se mantiene estable y vigente en el tiempo.
- Liquidez **(Puntaje 3):** Los ratios de liquidez son positivos y se mantienen en el tiempo, la proyección de la situación actual es estable y mínima.

Fuerza de la Industria (FI):

- Potencial de crecimiento **(Puntaje 3):** A pesar de la desaceleración económica, Perú es uno de los países mejores vistos para inversión.
- Estabilidad financiera **(Puntaje 3):** Se observa un sistema financiero estable con capacidad para limitar y resolver los desequilibrios.
- Facilidad de ingreso al mercado **(Puntaje 3):** Existen pocos ofertantes en el mercado y las barreras de ingreso al rubro no son altas.
- Utilización de recursos **(Puntaje 2):** El recurso humano es el utilizado para alcanzar los objetivos propuestos, aun careciendo de recursos tecnológicos para conllevar sus actividades.

Estabilidad del Entorno (EE):

- Crecimiento de la economía **(Puntaje -2):** A partir del año 2014, el Perú empezó a sufrir una desaceleración económica debido a las condiciones externas adversas. Progresivamente se está revirtiendo el escenario y es la tendencia que se tiene al 2018.
- Crecimiento de la demanda **(Puntaje -1):** A pesar de la desaceleración sufrida desde el 2014, la inversión no se ha alejado en el Perú, el crecimiento del sector retail aumenta según las tendencias previstas.

- Incremento de capacidad adquisitiva **(Puntaje -3):** Se observa demanda en los productos que imparte Centell Perú, y esta se justifica por la incursión de negocios en el mercado y la facilidad crediticia que otorgan las entidades financieras.
- Presión competitiva **(Puntaje -1):** El rubro desempeñado no cuenta con una fuerte competencia, son pocas las empresas consideradas en el mercado para la adquisición de equipos de captura de datos.

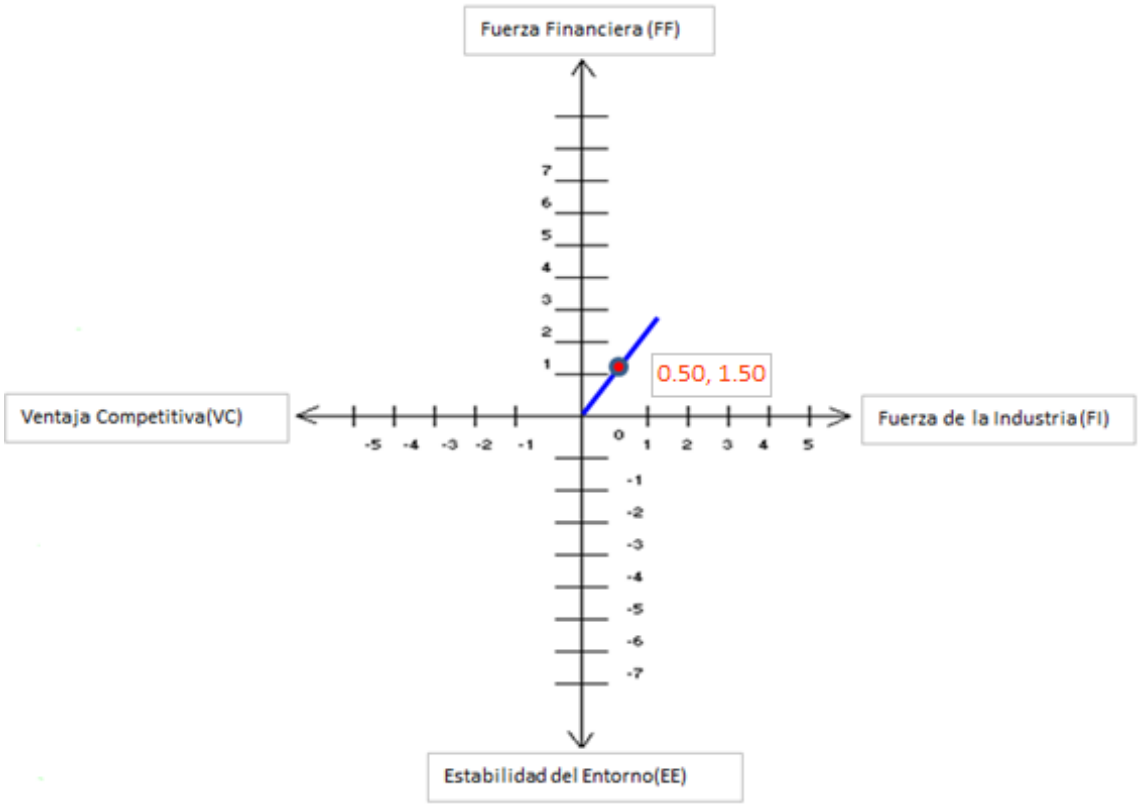
Ventaja Competitiva (VC):

- Participación de mercado **(Puntaje -2):** Según los reportes propios de Centell Perú, ocupamos la mayor participación de mercado en 2 productos, lector de código de barras y scanner.
- Calidad del producto **(Puntaje -2):** La calidad de los productos impartidos a los demandantes, cuentan con la garantía del fabricante, además, Centell Perú cuenta con su propio servicio técnico, cubriendo los mantenimientos preventivos y reparación en el caso de que la garantía no proceda.
- Lealtad del cliente **(Puntaje -2):** Ciñéndose a la calificación (Alta, Media, Baja), se afirma que Centell Perú posee una "Alta" lealtad del cliente, reconociendo esta calificación por el servicio adicional de servicio técnico que se ofrece.

- Control sobre proveedores **(Puntaje -3):** El proveedor de Centell Perú es Mactell de México, empresa que distribuye a la organización los productos demandantes del mercado, se recurre muy poco a los proveedores locales.

Según los puntajes obtenidos en la posición estratégica interna y externa obtenemos la siguiente dirección gráfica (Gráfico 7.4):

Gráfico 7.5: Matriz PEYEA para Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

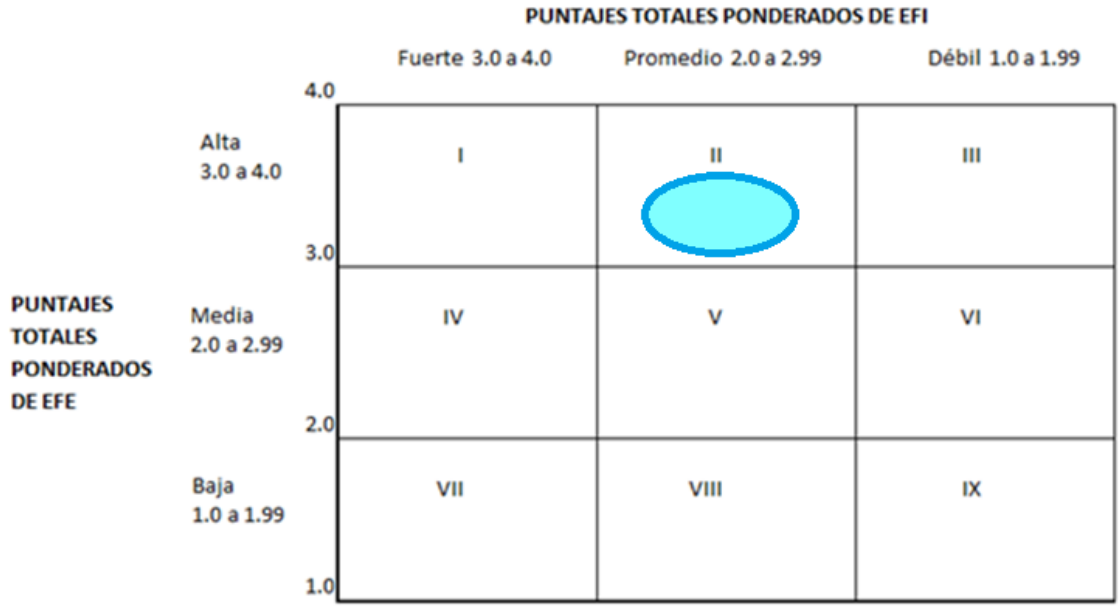
Según la coordenada (0.5, 1.5), Centell Perú SAC se encuentra en una situación favorable para utilizar sus

fuerzas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades provenientes del exterior, superar las debilidades y falencias internas y evitar toda amenaza externa. Por lo tanto, puede ser factible la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE)

A continuación se presenta la matriz IE, modelo basada en dos dimensiones clave: los ponderados de EFI en el eje “x” y los ponderados EFE en el eje “y”.

Gráfico 7.6: Matriz IE para Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

Puntaje total ponderado de EFI: 2.54

Puntaje total ponderado de EFE: 3.00

Como se podrá apreciar la puntuación obtenida por Centell Perú SAC la ubican en la celda II de la matriz IE, y según la metodología, compete a una disposición de crecer y construir, implicando desarrollar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto; las cuales guardan coherencia con las estrategias recomendadas utilizando las matrices FODA y PEYEA.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Se presenta la matriz BCG, la cual ayuda a decidir los enfoques entre inversión, desinversión o incluso abandono, y dependerá del cuadrante en que se ubique la organización según su información. Los cuadrantes que componen la matriz son: [71]

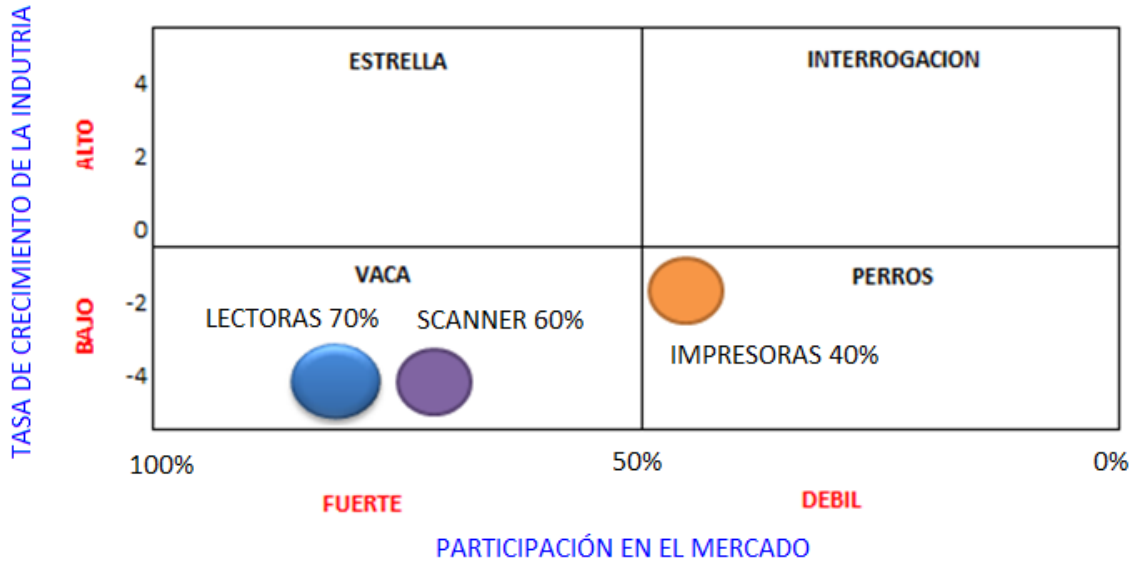
- Interrogante: Se justifica por tener una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Generalmente poseen grandes necesidades de dinero generando pocos ingresos.
- Estrella: Se catalogan por representar un escenario óptimo para la empresa en cuanto a las oportunidades de crecimiento y rentabilidad, pero en el largo plazo.
- Vaca lechera: Posee una alta participación relativa expuesta en el mercado, pero a su vez contienden

[71] Fred R. David. "Análisis y elección de la estrategia". En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. Cap.6. p. 171-200

en una industria de bajo crecimiento, normalmente generan más efectivo del que necesitan.

- Perro: Cuenta con una baja participación la cual se interpreta como relativa en el mercado y compiten en una industria de desarrollo o crecimiento lento, o hasta en algunos casos, crecimiento nulo.

Gráfico 7.7: Matriz BCG para Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

Producto	Utilidades 2014	Utilidades 2015	Porcentaje de Utilidades	Participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento de la industria
Impresora	43969	43234	24%	40%	-2%
Scanner	65991	63049	35%	60%	-4%
Lector de código de barı	76983	73857	41%	70%	-4%
Total	**186943**	**180140**	**100%**	-	-

Según la información proporcionada por Centell Perú SAC, las lectoras de código de barras y scanner, cuentan con una parte importante de posicionamiento en el mercado, ambos productos se encuentran en el cuadrante “vaca”, por lo que lo recomendable que sean manejadas de manera que siempre puedan preservar una posición sólida; el desarrollo de producto sería una estrategia atractiva.

El resultado obtenido por el producto de impresoras, inclina a tomar la decisión, según la matriz, a recortar gastos o a la desinversión; si bien es cierto, el producto mencionado se encuentra en el cuadrante “perro”, no debemos descartar la posibilidad de que pueda evolucionar, al no estar alejado del cuadrante “vaca”, la estrategia de desarrollo de producto la impulsaría.

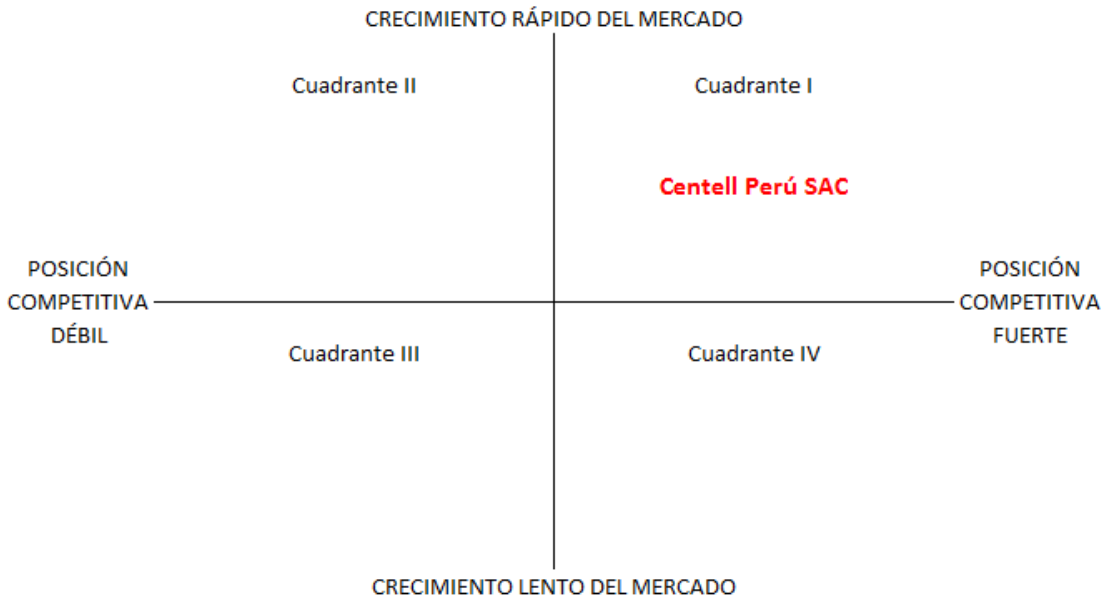
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

En esta matriz, la ubicación de la empresa se determina de acuerdo a la posición competitiva de la organización y del crecimiento de mercado. Se puede ubicar a Centell Perú SAC en el cuadrante 1, por ser una empresa que se desenvuelve en un mercado en crecimiento y que a su vez necesita profesionales que provean tecnología en productos de captura de datos, así mismo, cuente con atributos resaltantes en el mantenimiento propio de los equipos.

Las organizaciones ubicadas en el cuadrante I cuentan con una posición estratégica favorable, por lo que es

aconsejable que deriven su concentración en los mercados (penetración y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto o servicio). Es recomendable que una organización que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas, solo en el caso que cuente con recursos en demasía, las estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. [72]

Gráfico 7.8: Matriz de la gran estrategia para Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

[72] Fred R. David. "Análisis y elección de la estrategia". En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. Cap.6. p. 171-200

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Según las estrategias sugeridas como resultado de la aplicación de las matrices FODA, PEYEA, INTERNA-EXTERNA, BCG, GRAN ESTRATEGIA, se desglosan, la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, las cuales reciben el calificativo de estrategias intensivas por Fred R. David. [73]

A continuación la descripción de cada una de las estrategias:

- **Penetración de mercado:** Tiene como objetivo acrecentar la participación de mercado de los servicios o productos que maneja la empresa por medio de una mayor concentración de los esfuerzos de marketing.

- **Desarrollo de mercado:** Busca introducir los productos o servicios que posee una empresa en áreas o segmentos geográficos no atendidos.

- **Desarrollo de producto:** Tiene como objetivo incrementar las ventas por medio de la modificación o mejoramiento de los productos o servicios que cuenta una empresa.

Luego de definida las estrategias intensivas según Fred R. David, clasificamos las estrategias promovidas del análisis tal como sigue:

[73] Fred R. David. "Estrategias en acción". En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. Cap.5. p. 141-143

Penetración de mercado

- Campaña de publicidad e imagen para la empresa.
- Campaña encargada de difundir las bondades y ventajas de contraer equipos con garantía de marca.
- Desarrollar promociones acorde a las promovidas por los proveedores.
- Campaña que suscite la fidelidad de los clientes para con la empresa.

Desarrollo de mercado

- Captar al sector o mercado logístico con el servicio ofrecido.

Desarrollo de producto

- Promover el servicio de arrendamiento de equipos.
- Promover el servicio de aceptar el equipo usado como parte de pago para la adquisición de equipos nuevos.
- Promover el servicio de venta de equipos usados.
- Capacitar al personal técnico acorde a las nuevas tendencias.
- Capacitación otorgando competencias al personal según el rol desempeñado.
- Desarrollar un sistema automatizado flexible que permita registrar y controlar sus operaciones.
- Estudio de las exigencias promovidas por los clientes a fin de satisfacerlas.
- Campaña encargada de optimizar el clima organizacional.

A continuación se presenta el resumen de las estrategias (matriz de resultados) formuladas para Centell Perú SAC:

Cuadro 7.4: Matriz de resultados de Centell Perú SAC

ESTRATEGIA / MATRIZ	FODA	PEYEA	INTERNA-EXTERNA	BCG	GRAN ESTRATEGIA		N° VECES
Penetración de mercado	X	X	X		X		4
Desarrollo de mercado	X	X			X		3
Desarrollo de producto	X	X	X	X	X		5

Fuente: Elaboración propia

Según la matriz de resultados, observamos como primera opción la estrategia de desarrollo de producto, seguidamente la estrategia de penetración de mercado y con un puntaje menor la estrategia de desarrollo de mercado. Este cuadro debe ser analizado en todas las ventajas y desventajas que puedan tornar, por lo que empleamos el uso de la matriz de selección en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VIII

8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo VIII, se definen los criterios de selección y la comparativa de estrategias con escenarios, por lo que es oportuno saber escoger el momento de implantación. Es necesario considerar los riesgos existentes en una decisión, por lo que se define la estrategia contingencia en el hipotético caso de existir contratiempos en el camino.

8.1. Método factores estratégicos clave

El método de factores estratégicos clave, nos ayudan a adelantarnos a los hechos; en base al análisis de los factores internos y externos, existe el esmero en que el futuro coincida con los objetivos. Toda organización debe tener presente el terreno en donde se desenvuelve, como también tener presente las fortalezas que las caracteriza y debilidades. También implica conocer a los rivales (quiénes son, cómo son, qué armas tienen y en qué adolecen).

8.1.1. Criterios de selección

Si bien los criterios de selección pueden ser varios, para el planeamiento de Centell Perú SAC se va a considerar los que más influyen para la selección de la estrategia: Disponibilidad de recursos financieros (costos), facilidad de implantación (recursos humanos y tiempo), participación de mercado y nivel de satisfacción a los clientes.

8.1.2. Matriz de selección

En la cuadro 8.1 se aplica el método de selección en base a criterios y factores clave para corroborar cuál de las estrategias opcionales es mejor. De acuerdo a la matriz de selección las escala de calificación corresponde a los siguientes niveles: 1= muy débil, 5=regular, 10=muy fuerte. Como puede verse, se aprecia la estrategia de penetración de mercado, la más adecuada a adoptarla, seguido por la estrategia de desarrollo de producto y finalmente la estrategia de desarrollo de mercados.

Cuadro 8.1: Matriz de selección de alternativas estratégicas

CRITERIOS DE DECISIÓN	PESO	PENETRACIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		PUNTAJE	PONDERADO	PUNTAJE	PONDERADO	PUNTAJE	PONDERADO
Contribución al alcance de los objetivos	0.3	9	2.7	7	2.1	7	2.1
Costos de implementación de la estrategia	0.1	8	0.8	5	0.5	7	0.7
Capacidad económica para implementar la estrategia	0.2	8	1.6	5	1	7	1.4
Organización está preparada para la estrategia	0.2	9	1.8	5	1	5	1
Competencias técnicas del personal para implementar la estrategia	0.2	9	1.8	8	1.6	6	1.2
TOTAL	1.0		8.7		6.2		6.4

Fuente: Elaboración propia

Según el resultado de la matriz de selección de alternativas estratégicas, es conveniente iniciar la estrategia número 1, “penetración de mercado” y/o el “desarrollo de producto” y como última instancia, el “desarrollo de mercado”.

8.2. Método de escenarios

El método de escenarios es un instrumento que nos ayuda a comprender o proyectar una situación futura o tendencia no lejos de la realidad y por ende sus consecuencias de las cuales una empresa debe prever.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Se realizará la revisión de la alternativa seleccionada bajo dos escenarios alternos los cuales se desarrollarían para los próximos 5 años:

- **Escenario 1:** El apogeo macroeconómico continúa para el Perú, se acrecienta el nivel de inversión tanto nacional como extranjera; continúa el crecimiento per cápita en la población, el auge en infraestructura no cesa, los proyectos mineros se desarrollan y ejecutan. En el aspecto social, se reducen los conflictos. El dólar mantiene su estabilidad.

- **Escenario 2:** El apogeo económico continúa para el Perú, aunque el nivel de inversión se ve afectada debido a la suspensión de los grandes proyectos mineros debido a los conflictos sociales. La tasa de desempleo aumenta moderadamente. El ingreso per cápita se desacelera pero sin dejar de crecer. El dólar muestra inestabilidad en el transcurso del tiempo.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Como se puede apreciar en el Cuadro 8.2, utilizando una calificación de 1 a 5, en la que 1 significa muy poco favorable, 2 poco favorable, 3 medianamente favorable, 4 favorable y 5 muy favorable; se puede apreciar que la estrategia de penetración de mercado obtiene el más alto puntaje con 7, mientras las dos otras estrategias obtienen el puntaje de 5 y 6 respectivamente.

Cuadro 8.2: Comparación de estrategias con escenarios

ESTRATEGIAS POR ESCENARIO			
ESTRATEGIAS POR ESCENARIO	**ESCENARIO 1**	**ESCENARIO 2**	**PUNTAJE**
PENETRACIÓN DE MERCADO	ALTAMENTE FAVORABLE (5)	POCO FAVORABLE (2)	7
DESARROLLO DE MERCADO	FAVORABLE(4)	MUY POCO FAVORABLE (1)	5
DESARROLLO DE PRODUCTO	FAVORABLE (4)	POCO FAVORABLE (2)	6
PUNTAJE: 1. - MUY POCO FAVORABLE 2.- POCO FAVORABLE 3.- MEDIANAMENTE FAVORABLE 4.- FAVORABLE 5.- MUY FAVORABLE.			

Fuente: Elaboración propia

8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

La matriz MPEC nos permite evaluar y seleccionar objetivamente una estrategia, tanto interna como externa. La columna izquierda de la matriz lista los factores internos y externos que son clave, mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias alternativas. Específicamente la columna izquierda consiste en información recabada de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores críticos de éxito, se registra la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI. La fila superior consiste en

estrategias derivadas de la matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y la gran estrategia.[74]

E1 – PENETRACIÓN DE MERCADO

La estrategia número 1, penetración de mercado, corresponde a crecer en el mismo mercado con el servicio ofrecido. Este estaría abocado al sector retail, el cual se encuentra en apogeo para los próximos años. A continuación las estrategias que la componen:

- Campaña de publicidad e imagen para la empresa.
- Campaña encargada de difundir las bondades y ventajas de contraer equipos con garantía de marca.
- Desarrollar promociones acorde a las promovidas por los proveedores.
- Campaña que suscite la fidelidad de los clientes para con la empresa.

E2 – DESARROLLO DE MERCADO

La estrategia número 2, desarrollo de mercado, corresponde a expandir el servicio a un mercado poco atendido, el cual corresponde al sector logístico, catalogado como un mercado emergente según las investigaciones. Aquí la estrategia relacionada:

- Captar al sector o mercado logístico con el servicio ofrecido.

[74] Fred R. David. "Análisis y elección de la estrategia". En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. Cap.6. p. 191

E3 – DESARROLLO DE PRODUCTO

La estrategia número 3, desarrollo de producto, corresponde a cubrir las tendencias del mercado con la implementación de nuevos servicios, obteniendo capacidad de innovación y atención asegurada. A continuación sus actividades:

- Crear el servicio de arrendamiento de equipos o leasing financiero por periodos largos de 3 a 4 años, incluyendo el mantenimiento correctivo y la garantía de cambio o reemplazo en caso de mal funcionamiento.
- Crear el servicio de renovación de plataforma, el cual ofrecerá al cliente modernizar su plataforma, comprando su equipo usado y tomarlo a cuenta de uno nuevo.
- Implementar el servicio de venta de productos usados en buen estado a un precio módico, provenientes de clientes que iniciaron la renovación de su plataforma.
- Capacitar al personal técnico acorde a las nuevas tendencias.
- Capacitación otorgando competencias al personal según el rol desempeñado.
- Desarrollar un sistema automatizado flexible que permita registrar y controlar sus operaciones.
- Estudio de las exigencias promovidas por los clientes a fin de satisfacerlas.
- Campaña encargada de optimizar el clima organizacional.

Cuadro 8.3: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

			E1		E2		E3	
			Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de producto	
Factores clave		**Peso**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Oportunidades								
1.	La tecnología y servicios en la captura de datos como producto se encuentran en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida.	12%	4	0.48	2	0.24	4	0.48
2.	Crecimiento de las principales industrias de consumo genera mayor demanda de tecnología y servicios en la captura de datos.	12%	4	0.48	2	0.24	4	0.48
3.	Consumo per cápita atrayente para las industrias de consumo.	8%	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4.	Expansión del sector retail, logística y finanzas.	9%	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5.	Pocos competidores de tecnología y servicios en la captura de datos.	6%	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6.	Cambios sociales, tecnológicos, demográficos y ecológicos que influyen en la comercialización de equipos para retail.	7%	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7.	Fuentes de energía a costos menores y competitivos.	4%	2	0.08	2	0.08	2	0.08
8.	Fuentes de financiamiento bancario a bajo costo, debido a la crisis internacional.	5%	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Amenaza								
1.	Leyes reguladoras para la protección al medio ambiente.	5%	2	0.10	2	0.10	2	0.10
2.	Dependencia de equipos importados.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3.	Ausencia de profesionales calificados con educación técnica.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4.	Mayor competencia por la importación de productos por el Tratado de Libre Comercio.	8%	3	0.24	2	0.16	2	0.16
5.	Mercado informal: contrabando en el país.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6.	Crisis económica internacional causando menor demanda, tanto externa como interna.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
TOTAL		**100%**						

Continúa…

… viene

Factores clave		Peso	E1 Penetración de mercado PA	E1 Penetración de mercado CA	E2 Desarrollo de mercado PA	E2 Desarrollo de mercado CA	E3 Desarrollo de producto PA	E3 Desarrollo de producto CA
Fortaleza								
1.	El personal de soporte técnico es competente y está certificado.	11%	4	0.44	3	0.33	3	0.33
2.	El soporte técnico certificado es una ventaja competitiva.	11%	4	0.44	3	0.33	3	0.33
3.	Variedad de marcas con garantía aprobada.	7%	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4.	Líder en el mercado de scanner, lectoras de código de barra y terminales.	7%	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Alianzas estratégicas con empresas que proveen equipos certificados para su posterior venta.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6.	Clientes fidelizados.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Debilidades								
1.	Falta de estructura organizacional que permita el desarrollo ordenado y eficiente de las actividades, faltan áreas de operaciones, contabilidad y sistemas.	8%	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2.	La empresa no cuenta con una gestión adecuada de los inventarios.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
3.	La empresa no cuenta con certificaciones en las marcas vendidas.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4.	La empresa no cuenta con sistemas automatizados para su gestión.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
5.	Centell Perú S.A.C. no realiza promociones como líder del mercado, la competencia realiza mayor promoción.	7%	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6.	Personal de Recursos Humanos sin capacitación y competencia media, siendo necesaria para cubrir las actividades que desarrollan.	6%	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7.	Personal con competencias informáticas dedicadas a otras actividades ajenas a su perfil.	5%	2	0.10	2	0.10	2	0.10
8.	Problemas en la entrega oportuna de los productos solicitados por los clientes.	4%	2	0.08	2	0.08	2	0.08
9.	Deficiente gestión y seguimiento de las actividades de la organización debido a sobre carga de actividades del personal y distribución inadecuada de funciones.	4%	2	0.08	2	0.08	2	0.08
TOTAL		**100%**		**5.52**		**4.74**		**5.22**

Fuente: Elaboración propia

Según el cuadro 8.3, la escala de las calificaciones para el puntaje de atractividad (PA) es como sigue: 1=no es atractiva, 2=algo atractiva, 3=bastante atractiva y 4=muy atractiva.

De acuerdo a estos resultados obtenidos según la calificación del atractivo (CA) total, se puede indicar por puntaje mayor, que la estrategia más atractiva es la penetración de mercado, siguiendo en segundo lugar, la estrategia de desarrollo de producto y en último lugar la estrategia de desarrollo de mercado.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

En función a la aplicación de los métodos factores estratégicos claves, métodos de escenario y matriz de planeación estratégica cuantitativa, se ha seleccionado como principal estrategia a la penetración de mercado, la cual expone lo siguiente:

- Campaña de publicidad e imagen para la empresa.
- Campaña encargada de difundir las bondades y ventajas de contraer equipos con garantía de marca.
- Desarrollar promociones acorde a las promovidas por los proveedores.
- Campaña que suscite la fidelidad de los clientes para con la empresa.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La mejor estrategia contingente es el desarrollo de producto, la cual plantea lo siguiente:

- Crear el servicio de arrendamiento de equipos o leasing financiero por periodos largos de 3 a 4 años, incluyendo el mantenimiento correctivo y la garantía de cambio o reemplazo en caso de mal funcionamiento.
- Crear el servicio de renovación de plataforma, el cual ofrecerá al cliente modernizar su plataforma, comprando su equipo usado y tomarlo a cuenta de uno nuevo.
- Implementar el servicio de venta de productos usados en buen estado a un precio módico, provenientes de clientes que iniciaron la renovación de su plataforma.
- Capacitar al personal técnico acorde a las nuevas tendencias.
- Capacitación otorgando competencias al personal según el rol desempeñado.
- Desarrollar un sistema automatizado flexible que permita registrar y controlar sus operaciones.
- Estudio de las exigencias promovidas por los clientes a fin de satisfacerlas.
- Campaña encargada de optimizar el clima organizacional.

CAPÍTULO IX

9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

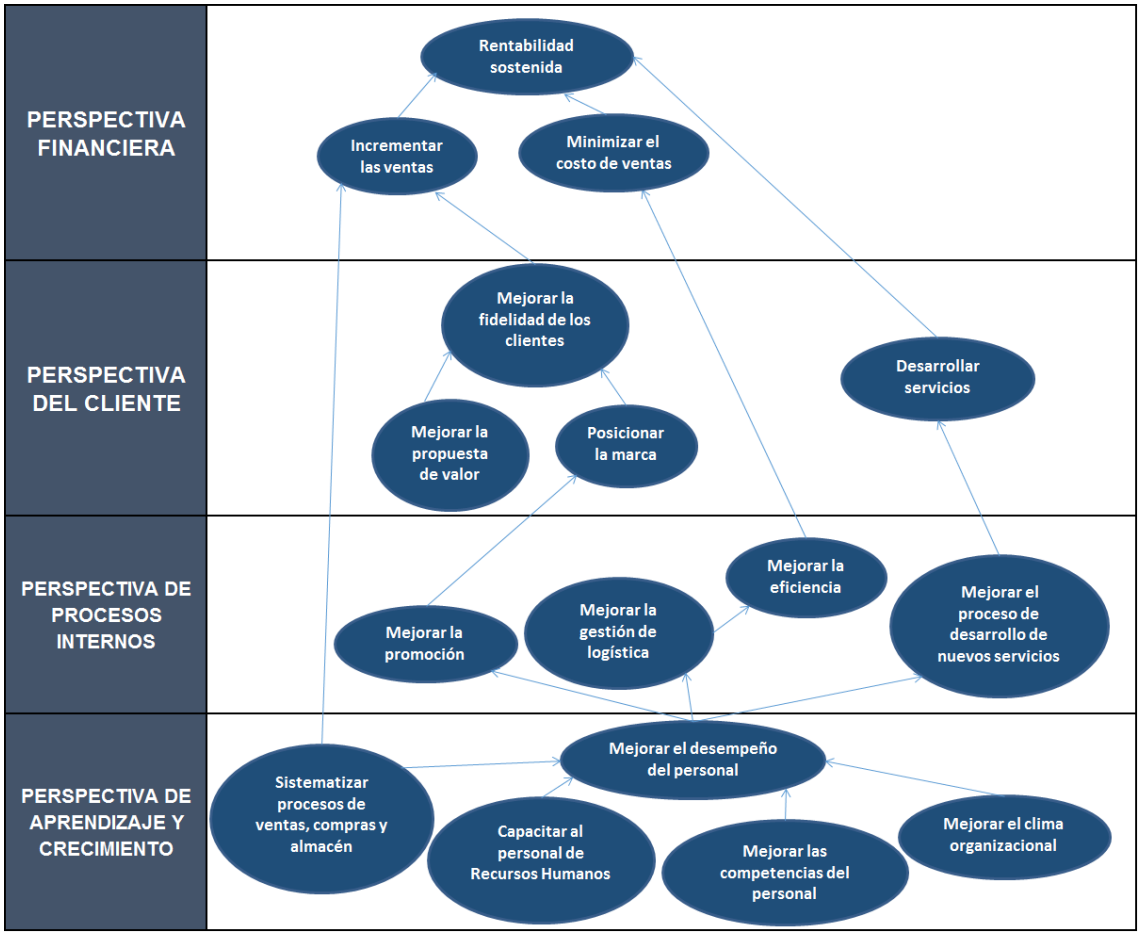
En el capítulo IX, se desarrolla la implantación de la estrategia según los objetivos trazados. La implantación exitosa dependerá del apoyo de toda la organización quien deberá conllevar la estrategia elegida en cada una de sus actividades y prioridades, las tareas asignadas entre los colaboradores se deberán realizar bajo la seriedad debida concretando la estrategia como equipo. Para abordar el ámbito de gestión en la implementación se hace uso de indicadores para cada uno de los objetivos, los cuales nos revelarán si estamos lejos o cerca de la meta trazada.

9.1. Mapa de la estrategia

Según el autor Robert Kaplan y David Norton, el mapa de la estrategia nos da una clara relación de causa y efecto, es decir, nos muestra como la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para ello contamos con cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Cada uno de los procesos que crean valor a la organización constituye la guía para poder concretar la misión y visión definida. [75]

[75] Robert S. Kaplan; David P. Norton "Mapas estratégicos". En su: **Mapas Estratégicos**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2004. Cap.2. p. 57-92

Gráfico 9.1: Mapa estratégico de Centell Perú SAC



Fuente: Elaboración propia

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Según al mapa estratégico elaborado se pueden identificar los siguientes objetivos ubicados según las perspectivas siguientes:

Perspectiva financiera

- Minimizar el costo de ventas
- Incrementar las ventas

Perspectiva del cliente

- Mejorar la fidelidad de los clientes

Perspectivas de los procesos internos

- Mejorar la promoción
- Mejorar la gestión logística

Perspectivas de crecimiento y aprendizaje

- Mejorar el desempeño del personal
- Mejorar las competencias del personal
- Mejorar el clima organizacional

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En cada uno de los objetivos trazados y expuestos en la sección anterior, se identificaron indicadores que ayudarán a ser gestionados y por ende a medir su evolución, así mismo, se han determinado metas para cada uno de los años determinados del plan estratégico. Para la gestión y alcance de las metas se tiene asignadas las iniciativas y por consiguiente al personal responsable. Para cada una de las perspectivas de análisis se detallan los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, metas, iniciativas y responsables, desde la Tabla 9.1 a la 9.4

Debe indicarse que en las tablas citadas se han señalado los planes de acción que agrupan a las iniciativas, los cuales se detallan en la sección siguiente.

Tabla 9.1: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	UM	Línea base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Iniciativa estratégica	Responsable
Minimizar el costo de ventas	Porcentaje de costo de ventas	Costo de Venta / Venta	%	75	71	71	71	71	71	Plan de búsqueda y selección de nuevos proveedores	Gerente Comercial
Incrementar las ventas	Porcentaje de venta de nuevos servicios	Venta por nuevos servicios / Venta total X 100	%	10	10	15	15	20	20	Desarrollo de producto (Arrendamiento de equipos / Renovación de plataforma / Venta de productos usados)	Gerente Comercial y Soporte Técnico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.2: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	UM	Línea base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Iniciativa estratégica	Responsable
Mejorar la fidelidad de los clientes	Porcentaje de recomendación de clientes	Número de clientes que recomiendan /Número de clientes encuestados X 100	%	80	83	86	89	92	95	Plan de implementación de mejora de la calidad de atención	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.3: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva de los procesos internos

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	UM	Línea base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Iniciativa estratégica	Responsable
Mejorar la promoción	Porcentaje de ejecución del plan de promoción	Número de actividades de promoción ejecutadas/Número de actividades de promoción programadas X 100	%	80	83	86	89	92	95	Plan de promoción	Gerente Comercial
Mejorar la gestión logística	Stock Faltante	Stock Físico/ (Ingreso de Equipos – Salida de Equipos)	%	15	0	0	0	0	0	Plan de sistematización	Gerente Comercial
	Tiempo promedio de atención a requerimiento de clientes	Número de días de atención a requerimiento de clientes /Número de requerimientos de clientes	Día X Requerimiento	7	6	5.5	5	4.5	4.5	Plan de sistematización / Plan de gestión de inventarios	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.4: Detalle de los objetivos estratégicos en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	UM	Línea base	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Iniciativa estratégica	Responsable
Mejorar el desempeño del personal	Porcentaje de desempeño del personal	Número de actividades de promoción ejecutadas/Número de actividades programadas X 100	%	80	83	86	89	92	95	Plan de capacitación	Gerente General y Comercial
Mejorar las competencias del personal	Porcentaje de competencias del personal	Puntaje real de competencias del personal/Puntaje máximo de competencias del personal X 100	%	45	55	65	75	85	95	Plan de capacitación	Gerente General
Mejorar el clima organizacional	Porcentaje de satisfacción laboral	Puntaje real de satisfacción laboral /Puntaje máximo de satisfacción laboral X 100	%	25	45	65	85	95	95	Plan de integración	Gerente General

Fuente: Elaboración propia

9.4. Planes de acción

A fin de poder conllevar bajo el orden debido cada una de las iniciativas propuestas en su perspectiva, se ha definido en la Tabla 9.5 los planes de acción y número de iniciativas por perspectiva, como también los responsables directos.

Tabla 9.5: Planes de acción y número de iniciativas por perspectiva

Responsable	Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva de los procesos internos	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Total (Responsables X Iniciativa)
Gerente General	0	0	1	3	4
Gerente Comercial	2	1	2	1	6
Gerente Soporte Técnico	1	0	0	0	1
TOTAL	**3**	**1**	**3**	**4**	**11**

Fuente: Elaboración propia

9.5. Presupuestos y cronogramas

Definidas las iniciativas a emprender, se despliega una ficha para cada uno de los objetivos derivados de las perspectivas de la Tabla 9.5. La ficha de cada iniciativa se encuentra desplegada entre la Tabla 9.6 y la Tabla 9.12

Tabla 9.6: Ficha de Plan de capacitación

OBJETIVO:	Mejorar el desempeño del personal
	Mejorar las competencias del personal

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LÍNEA BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 -2021				
Porcentaje de desempeño del personal	Gerente General	%	80	83	86	89	92	95
Porcentaje de competencias del personal	Gerente General	%	45	55	65	75	85	95

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan de Capacitación

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Personas capacitadas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	15	27000	01/04/2017	31/12/2017
Personas capacitadas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	0	0	01/01/2018	31/12/2018
Personas capacitadas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	9	11000	01/01/2019	31/12/2019
Personas capacitadas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	0	0	01/01/2020	31/12/2020
Personas capacitadas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	9	11000	01/01/2021	31/12/2021

TAREAS	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Dictado del curso de Ventas para personal del área de Ventas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	5	7000	15/04/2017	25/04/2017
Dictado del Curso de Indicadores de Gestión Administrativa y Comercial para jefes y personal operativo	Persona	Gerente General	5	7000	15/05/2017	25/05/2017
Dictado del curso de Atención de Clientes para vendedores	Persona	Gerente General	5	7000	15/06/2017	25/06/2017
Dictado de curso de Informática para Secretaria de Gerencia	Persona	Gerente General	1	2000	15/07/2017	25/07/2017
Dictado de Curso de Soporte Técnico para personal de ventas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	4	4000	15/08/2017	25/08/2017
Dictado del curso de Ventas para personal del área de Ventas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	5	7000	15/04/2019	25/04/2019

Continúa…

… viene

Dictado de Curso de Soporte Técnico para personal de ventas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	4	4000	15/08/2019	25/08/2019
Dictado del curso de Ventas para personal del área de Ventas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	5	7000	15/04/2021	25/04/2021
Dictado de Curso de Soporte Técnico para personal de ventas	Persona	Gerente General y Gerente Comercial	4	4000	15/08/2021	25/08/2021

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021						
Partida	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	27000	0	11000	0	11000	49000
Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Total	**27000**	**0**	**11000**	**0**	**11000**	**49000**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de capacitación, tiene por objetivo mejorar el desempeño del personal, así como mejorar sus competencias. El primer año del plan estratégico (2017), se planea incursionar con capacitación para todo el personal de la organización. Los años 2019 y 2021 se enfatizarán las capacitaciones al personal de ventas y soporte técnico, por lo que se espera mantener el valor agregado que posee Centell Perú SAC en su rubro, el cual es, la calidad del servicio técnico. El indicador que nos ayudará a gestionar los objetivos mencionados, es el porcentaje de desempeño y de competencias que obtengan los empleados de la empresa.

Tabla 9.7: Ficha de Plan de búsqueda y selección de nuevos proveedores

OBJETIVO:	Minimizar el costo de ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LÍNEA BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 - 2021				
Porcentaje de costo de ventas	Gerente Comercial	%	75	71	71	71	71	71

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan de búsqueda y selección de nuevos proveedores

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Captación de proveedores certificados	Proveedor	Gerente Comercial	2	2000	01/04/2017	31/07/2017
Captación de proveedores certificados	Proveedor	Gerente Comercial	2	2000	01/04/2018	31/07/2018
Captación de proveedores certificados	Proveedor	Gerente Comercial	2	2000	01/04/2019	31/07/2019
Captación de proveedores certificados	Proveedor	Gerente Comercial	2	2000	01/04/2020	31/07/2020
Captación de proveedores certificados	Proveedor	Gerente Comercial	2	2000	01/04/2021	31/07/2021

TAREAS	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Búsqueda de proveedores locales	Proveedor	Gerente Comercial	4	0	15/04/2017	31/04/2017
Reuniones y entrevistas	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/05/2017	31/05/2017
Evaluación de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/06/2017	31/06/2017
Selección de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	2	0	01/07/2017	31/07/2017
Búsqueda de proveedores locales	Proveedor	Gerente Comercial	4	0	15/04/2018	31/04/2018
Reuniones y entrevistas	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/05/2018	31/05/2018
Evaluación de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/06/2018	31/06/2018

Continúa…

…viene

Selección de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	2	0	01/07/2018	31/07/2018
Búsqueda de proveedores locales	Proveedor	Gerente Comercial	4	0	15/04/2019	31/04/2019
Reuniones y entrevistas	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/05/2019	31/05/2019
Evaluación de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/06/2019	31/06/2019
Selección de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	2	0	01/07/2019	31/07/2019
Búsqueda de proveedores locales	Proveedor	Gerente Comercial	4	0	15/04/2020	31/04/2020
Reuniones y entrevistas	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/05/2020	31/05/2020
Evaluación de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/06/2020	31/06/2020
Selección de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	2	0	01/07/2020	31/07/2020
Búsqueda de proveedores locales	Proveedor	Gerente Comercial	4	0	15/04/2021	31/04/2021
Reuniones y entrevistas	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/05/2021	31/05/2021
Evaluación de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	4	1000	01/06/2021	31/06/2021
Selección de proveedores	Proveedor	Gerente Comercial	2	0	01/07/2021	31/07/2021

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021

Partida	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	2000	2000	2000	2000	2000	10000
Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Total	**2000**	**2000**	**2000**	**2000**	**2000**	**10000**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de búsqueda y selección de nuevos proveedores, tiene por objetivo, mejorar la eficiencia desde la perspectiva financiera. Cada año, Centell Perú SAC deberá captar y seleccionar 2 proveedores adicionales a su cartera, con el fin de minimizar el costo de ventas. El indicador que nos ayudará a gestionar dicho cometido, es el porcentaje de costo de ventas.

Tabla 9.8: Ficha de Desarrollo de producto

OBJETIVO:	Incrementar ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LÍNEA BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 - 2021				
Porcentaje de ventas de nuevos servicios.	Gerente Comercial	%	10	10	15	15	20	20

NOMBRE DE LA INICIATIVA	
	Arrendamiento de equipos
	Renovación de plataforma (Modernizar la plataforma, comprando el equipo usado a cuenta de uno nuevo)
	Venta de productos usados

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Promover nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2017	30/04/2017
Promover nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2018	30/04/2018
Promover nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2019	30/04/2019
Promover nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2020	30/04/2020
Promover nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2021	30/04/2021
TAREAS	**UM**	**RESPONSABLE**	**CANTIDAD**	**COSTO S/.**	**FECHA DE INICIO**	**FECHA DE TÉRMINO**
Recopilación de ideas para incursionar nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2017	30/04/2017
Recopilación de ideas para incursionar nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2018	30/04/2018
Recopilación de ideas para incursionar nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2019	30/04/2019

Continúa…

… viene

Recopilación de ideas para incursionar nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2020	30/04/2020
Recopilación de ideas para incursionar nuevos servicios	Servicios	Gerente General y Gerente Comercial	3	500.00	01/01/2021	30/04/2021

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021						
Partida	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2500.00
Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Total	**500.00**	**500.00**	**500.00**	**500.00**	**500.00**	**2500.00**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de desarrollo de producto, tiene por objetivo, incrementar las ventas. Para ello se desglosan los siguientes:

- Arrendamiento de equipos: La forma de adquirir los equipos de captura de datos, no solo será a través de la compra, sino a través del arrendamiento o alquiler.
- Renovación de plataforma: Consiste en renovar la plataforma que usa a la fecha una empresa, por una nueva, adquiriendo el equipo usado como parte de pago.
- Venta de productos usados: A fin de abaratar los costos de empresas pequeñas o medianas de bajos recursos, se promueve la opción de que puedan adquirir o comprar equipos usados en óptimo estado operativo.

Tabla 9.9: Ficha de Plan de implementación de mejora de la calidad de atención

OBJETIVO:	Mejorar la fidelidad de los clientes

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LINE BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 - 2021				
Porcentaje de recomendación de los clientes	Gerente Comercial	%	80	83	86	89	92	95

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan de implementación de mejora de la calidad de atención

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Encuesta de satisfacción	Encuesta	Gerente Comercial	1	2500	01/04/2017	01/05/2017
Encuesta de satisfacción	Encuesta	Gerente Comercial	1	0	01/04/2018	01/05/2018
Encuesta de satisfacción	Encuesta	Gerente Comercial	1	0	01/04/2019	01/05/2019
Encuesta de satisfacción	Encuesta	Gerente Comercial	1	0	01/04/2020	01/05/2020
Encuesta de satisfacción	Encuesta	Gerente Comercial	1	0	01/04/2021	01/05/2021

TAREAS	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Elaboración de encuesta de satisfacción	Encuesta	Gerente Comercial	1	1000	15/04/2017	31/04/2017
Elaboración de procedimiento de realización de encuesta	Procedimiento	Gerente Comercial	1	500	15/04/2017	31/04/2017
Capacitación al personal sobre procedimiento de realización de encuesta	Capacitación	Gerente Comercial	3	500	02/05/2017	31/05/2017
Aplicación y tabulación de encuesta de satisfacción al cliente	Encuestas tabuladas	Gerente Comercial	12	500	15/04/2017	31/12/2017
Implementación de acciones correctivas	Acción implementada	Gerente Comercial	12	0	15/04/2017	31/12/2017

Continúa…

… viene

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021						
Partida	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	2500	0	0	0	0	2500
Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Total	**2500**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2500**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de implementación de mejora de la calidad de atención, tiene por objetivo, mejorar la fidelidad de los clientes. Para ello, se promueve la idea de invertir en la elaboración de una encuesta de satisfacción, la cual será entregada a cada uno de los clientes, para que puedan calificar la atención que se le brindó, ya sea por la adquisición de equipos o por el servicio de soporte técnico.

El personal de Centell Perú SAC será debidamente capacitado para solicitar y resolver cualquier duda al cliente para el llenado de la encuesta; periódicamente se realizará una tabulación con la información recabada, para posteriormente realizar las medidas correctivas del caso. El indicador que nos ayudará a gestionar dicho cometido, es el porcentaje de recomendación de los clientes.

Tabla 9.10: Ficha de Plan de promoción

OBJETIVO:	Mejorar la promoción

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LÍNEA BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 – 2021				
Porcentaje de ejecución del plan de promoción	Gerente Comercial	Valor	4.50	4.7	4.9	5.0	5.0	5.0

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan de Promoción

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Implementación plan de promoción	Plan	Gerente Comercial	1	700	01/04/2017	01/12/2017
Implementación plan de promoción	Plan	Gerente Comercial	1	700	01/04/2018	01/12/2018
Implementación plan de promoción	Plan	Gerente Comercial	1	700	01/04/2019	01/12/2019
Implementación plan de promoción	Plan	Gerente Comercial	1	700	01/04/2020	01/12/2020
Implementación plan de promoción	Plan	Gerente Comercial	1	700	01/04/2021	01/12/2021

TAREAS	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Inversión en tríptico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	700	15/05/2017	25/05/2017
Envío de correo físico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	500	01/06/2017	15/06/2017
Inversión en tríptico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	700	15/05/2018	25/05/2018
Envío de correo físico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	500	01/06/2018	15/06/2018
Inversión en tríptico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	700	15/05/2019	25/05/2019
Envío de correo físico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	500	01/06/2019	15/06/2019
Inversión en tríptico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	700	15/05/2020	25/05/2020

Continúa…

… viene

Envío de correo físico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	500	01/06/2020	15/06/2020
Inversión en tríptico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	700	15/05/2021	25/05/2021
Envío de correo físico	Lote X 50	Gerente Comercial	1	500	01/06/2021	15/06/2021

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021						
Partida	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	1200	1200	1200	1200	1200	6000
Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Total	**1200**	**1200**	**1200**	**1200**	**1200**	**6000**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de promoción, tiene por objetivo, mejorar la promoción. Para ello, se promueve la idea de inversión de un tríptico, por lo que anualmente se inicia el diseño e impresión de medio ciento de material informativo, destacando el servicio brindado junto con las bondades que podrán obtener. El material será impartido a empresas de entorno retail y logístico. El indicador que nos ayudará a gestionar dicho cometido, es el porcentaje de ejecución del plan de promoción, tomando como base, el número de actividades de promoción ejecutadas, contra el número de actividades de promoción programadas.

Tabla 9.11: Ficha de Plan de integración

OBJETIVO:	Mejorar el clima organizacional

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LÍNEA BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 – 2021				
Porcentaje de satisfacción laboral	Gerente Comercial	Valor	25	45	65	85	95	95

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan de integración

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Implementación plan de integración	Plan	Gerente Comercial	1	1500	01/04/2017	30/06/2017
Implementación plan de integración	Plan	Gerente Comercial	1	1500	01/04/2018	30/06/2018
Implementación plan de integración	Plan	Gerente Comercial	1	1500	01/04/2019	30/06/2019
Implementación plan de integración	Plan	Gerente Comercial	1	1500	01/04/2020	30/06/2020
Implementación plan de integración	Plan	Gerente Comercial	1	1500	01/04/2021	30/06/2021

TAREAS	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Taller de integración y desarrollo de equipos	Taller	Gerente General	1	1500	15/07/2017	25/07/2017
Taller de integración y desarrollo de equipos	Taller	Gerente General	1	1500	15/07/2018	25/07/2018
Taller de integración y desarrollo de equipos	Taller	Gerente General	1	1500	15/07/2019	25/07/2019
Taller de integración y desarrollo de equipos	Taller	Gerente General	1	1500	15/07/2020	25/07/2020
Taller de integración y desarrollo de equipos	Taller	Gerente General	1	1500	15/07/2021	25/07/2021

Continúa…

… viene

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021						
Partida	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	1500	1500	1500	1500	1500	7500
Equipamiento	0	0	0	0	0	0
Total	**1500**	**1500**	**1500**	**1500**	**1500**	**7500**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de integración, tiene por objetivo, mejorar el clima organizacional. Para ello, se promueve la idea de incursionar en talleres anuales de integración y desarrollo de equipos. Los colaboradores de Centell Perú SAC podrán identificar la ventaja de integrar equipos de trabajo, alineados a la estrategia y objetivos organizacionales, reconociendo entre cada uno de ellos sus responsabilidades y habilidades, así mismo, reconocer sus características personales y aprender a aprovechar mejor sus recursos. El clima organizacional será promovido no solo por los resultados obtenidos en los talleres de integración, sino, por los resultados positivos que la empresa vaya ganando conforme a su desempeño.

Tabla 9.12: Ficha de Plan de sistematización

OBJETIVO:	Control de inventarios
	Mejorar la gestión logística

NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE	UM	LÍNEA BASE 2016	METAS DEL INDICADOR 2017 - 2021				
Stock faltante	Gerente Comercial	Porcentaje	15	0	0	0	0	0
Tiempo promedio de atención a requerimiento de clientes	Gerente General	Porcentaje	7	6.0	5.5	5.0	4.5	4.5

NOMBRE DE LA INICIATIVA	Plan de sistematización

PRODUCTO	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Sistema Informático	Sistema	Gerente General	3	5000	01/04/2017	01/12/2017

TAREAS	UM	RESPONSABLE	CANTIDAD	COSTO S/.	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO
Convocatoria a proveedores de Sistemas	Proveedor	Gerente General	3	0	01/04/2017	30/04/2017
Evaluación de propuestas	Propuesta	Gerente General	3	0	02/05/2017	15/05/2017
Selección de propuestas	Propuesta	Gerente General	1	0	15/05/2017	25/05/2017
Instalación de Sistema de gestión (Módulos de ventas, compras y almacén)	Sistema	Gerente General	1	2000	26/05/2017	27/05/2017
Licenciamiento anual del Sistema de Gestión	Sistema	Gerente General	1	3000	01/01/2017	31/12/2017
Licenciamiento anual del Sistema de Gestión	Sistema	Gerente General	1	3000	01/01/2018	31/12/2018

Continúa…

… viene

Licenciamiento anual del Sistema de Gestión	Sistema	Gerente General	1	3000	01/01/2018	31/12/2018
Licenciamiento anual del Sistema de Gestión	Sistema	Gerente General	1	3000	01/01/2019	31/12/2019
Licenciamiento anual del Sistema de Gestión	Sistema	Gerente General	1	3000	01/01/2020	31/12/2020
Licenciamiento anual del Sistema de Gestión	Sistema	Gerente General	1	3000	01/01/2021	31/12/2021

Presupuesto (S/.) – Del 2017 al 2021						
Partida	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	2000	0	0	0	0	2000
Licencia anual de Software	3000	3000	3000	3000	3000	15000
Total	**5000**	**3000**	**3000**	**3000**	**3000**	**17000**

Fuente: Elaboración propia

La ficha del plan de sistematización, tiene por objetivo, tener un mayor control de los inventarios, así como, mejorar la gestión logística. Para ello, se promueve la idea de adquirir un software licenciado, el cual permita tener un seguimiento exacto de los equipos que entran y salen del almacén, como también, registrar las compras y ventas que se realicen por el desempeño del rubro.

La adquisición de un software o herramienta que nos permita automatizar los procesos del negocio, no necesariamente garantizará alcanzar el éxito o resultados positivos. El personal operativo que desempeñe el manejo de la herramienta, debe tener la preparación y criterio debido. Por lo que el plan de capacitación al personal de la empresa es fundamental para obtener los resultados deseados.

Tabla 9.13: Presupuesto General – Del 2017 al 2021

Partida	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	36700	5200	16200	5200	16200	79500
Licencia anual de Software	3000	3000	3000	3000	3000	15000
Total	**39700**	**8200**	**19200**	**8200**	**19200**	**94500**

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto general por cada uno de los planes de acción y número de iniciativas por perspectiva, del año 2017 al 2021, ascienden a S/94500.00.

Los planes de acción involucran a cada departamento de Centell Perú SAC, así mismo, establece al personal responsable que se encargará del cumplimiento de cada una de las actividades en tiempo y forma.

El desarrollo del plan de acción deberá ser controlado desde su transcurso hasta la finalización de la misma, el responsable deberá ceñirse a los objetivos, midiéndolos con los indicadores propuestos.

CAPÍTULO X

10. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo X, se realiza la evaluación cualitativa y cuantitativa del trabajo de análisis y planteamiento recogido en el balanced scorecard realizado en el capítulo anterior. Para la evaluación cuantitativa fue indispensable recurrir a la información financiera de la empresa, con la cual se expone el cuadro comparativo de la situación actual y la nueva estrategia, con la cual se espera cuantificar positivamente las variables definidoras de la rentabilidad.

10.1. Evaluación cualitativa

Para la evaluación cualitativa, se determinan cuáles son los criterios de evaluación, así como la comparación de estrategias con los criterios.

10.1.1. Criterios de evaluación

Demostrar de manera fehaciente que una estrategia es óptima o garantizar que los resultados serán según lo esperado resulta imposible; sin embargo, se torna factible realizar la evaluación en busca de errores importantes. Richard Rumelt ofreció cuatro criterios para evaluar una estrategia; la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja.[76]

[76] Fred R. David. **Conceptos de Administración estratégica.** 9a ed. México D.F. Pearson Educación, 2003. p. 300.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

Según los cuatro criterios de Richard Rumelt podemos evaluar las estrategias tal como siguen: [77]

- Congruencia: Una estrategia no debe presentar objetivos o políticas incongruentes.
- Consonancia: Una estrategia debe representar una respuesta adaptiva al ambiente externo.
- Viabilidad: Una estrategia no debe acaparar los recursos con los que cuenta, ni crear o fomentar problemas que se tornen imposibles de resolver.
- Ventaja: Una estrategia debe propiciar que se cree y conserve una ventaja competitiva en áreas selectas de la actividad.

Seguidamente, se presenta un cuadro el cual fue evaluado en conjunto con la Gerencia General de Centell Perú SAC, en donde se plasman las iniciativas a seguir y la evaluación obtenida por cada uno de los criterios desarrollados por Richard Rumelt:

Tabla 10.1: Criterios de Richard Rumelt para la evaluación de iniciativas

Nro.	Iniciativa	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja
1	Sistematizar las operaciones para un mayor control de los inventarios y gestión logística	SI	SI	SI	SI

Continúa…

[77] Fred R. David. **Administración Estratégica.** 14a ed. México D.F. Pearson Educación, 2013. p. 288.

… viene

2	Mejorar la eficiencia financiera bajo la búsqueda de nuevos proveedores minimizando los costos	SI	SI	SI	SI
3	Incrementar las ventas mediante el desarrollo de nuevos servicios	SI	SI	SI	SI
4	Mejorar la fidelidad de los clientes mejorando la calidad de atención	SI	SI	SI	SI
5	Mejorar la promoción invirtiendo en publicidad	SI	SI	SI	SI
6	Mejorar el desempeño y competencias del personal mediante la capacitación	SI	SI	SI	SI
7	Mejorar el clima organizacional mediante la ejecución de talleres	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

La determinación de cada criterio fue basada bajo los siguientes elementos:

- Se establecerán estándares con el firme propósito de poder medir, el cómo se van conllevando cada una de las actividades para la implantación de la estrategia en la organización.
- Se crearán sistemas de monitoreo, los cuales permitirán medir el porcentaje alcanzado de cada uno de los objetivos trazados a una fecha determinada.
- Se evaluarán los resultados obtenidos a fin de poder determinar si lo alcanzado es igual a lo esperado, de no cumplirse, se registrará en una bitácora los hechos que conllevaron a la no realización.

Asimismo, se tomaron en cuenta las situaciones que pueden suscitarse y la acción a tomar en cuenta:

- En el caso de que el resultado obtenido sea inferior al propuesto, se iniciará el análisis respectivo, con lo que se determinará cuáles fueron las causas que lo suscitaron, como también, cuáles serían las actividades correctivas a seguir.
- De encontrarse igualdad con el objetivo trazado, se deberá continuar con el curso a la meta propuesta.
- En el caso de que el resultado sea superior al objetivo trazado, se deberá continuar con el curso, verificando si la meta propuesta fue ajustada a la realidad.
- En los puntos anteriores, de existir una desviación ya sea negativa o positiva, se deberá evaluar y ajustar los recursos para equipararlos con los resultados deseados.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

Para realizar y evaluar financieramente el plan estratégico propuesto se plantea el siguiente procedimiento:

- Se revisará la estructura presupuestal actual de Centell Perú SAC, contando con el flujo proyectado para el 2016.
- Se realizará la proyección del flujo a 5 años, en primer lugar se iniciará basado a la situación actual; posteriormente se incorporará la propuesta del plan estratégico.
- Para poder llevar a cabo el análisis de la eficacia del plan, se procederá a calcular el VAN (Valor Actual Neto) entre

los flujos existentes de la proyección con y sin el plan estratégico aplicado.

10.2.1. Proyección de los estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)

- **Situación Actual**

  Considerando los datos históricos de crecimientos de las ventas en 3.78% anual, proyectamos dicho incremento en las partidas relacionadas en el Estado de Resultados. De la misma manera basándose en los datos históricos, tenemos un costo de ventas de 78.7% respecto a las ventas netas. Los gastos de administración y ventas crecerán en la misma proporción que las ventas.

  Asimismo no se comprarán activos fijos en el período de planeamiento del 2017-2021 y los actuales se depreciarán uniformemente.

  Se espera mantener constante las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las mercaderías durante el período de análisis.

  No se acumularán más impuestos por pagar.

- **Nueva Estrategia**

  Según Víctor Alburquerque, jefe de Análisis Sectorial de Apoyo Consultoría, comenta que la expectativa de crecimiento para el 2015 al 2017 para el sector retail, oscilará entre 6% y 8%[78];

[78] Diario La República, **El Sector retail crecerá entre 6% y 8% desde este año hasta 2017 según estudio de Apoyo**. [en línea]. Lima: Abril 2015. [Citado 15 de Septiembre 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://larepublica.pe/economia/870328-el-sector-retail-crecera-entre-6-y-8-desde-este-ano-hasta-2017-segun-estudio-de-apoyo

para la aplicación de la nueva estrategia, se considerará un crecimiento promedio del 7% anual, proyectamos dicho incremento en las partidas relacionadas en el Estado de Resultados. De la misma manera tendremos un costo de ventas de 74.7% para el 2016 y 71% a partir del 2017 respecto a las ventas netas. Los gastos de administración y ventas crecerán en la misma proporción que las ventas. Asimismo se considera los servicios y materiales como gastos de administración adicionales, como también, software como parte del activo fijo a adquirir en el 2017. Se espera mantener constante las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y las mercaderías durante el período de análisis.

No se acumularán más impuestos por pagar.

Cuadro 10.1: Gastos de administración adicionales e Inversión en Activos Fijos (En Nuevos Soles)

Partida	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0
Servicios y materiales	36700	5200	16200	5200	16200	79500
Licencia anual de Software	3000	3000	3000	3000	3000	15000
Total	**39700**	**8200**	**19200**	**8200**	**19200**	**94500**

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. Estado de resultados y flujo de caja (situación actual y con la nueva estrategia)

A continuación se presenta el estado de resultados, así como el flujo de caja de la situación actual y con la nueva estrategia de Centell Perú SAC.

Cuadro 10.2: Estado de resultados de Centell Perú SAC (Situación actual)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas netas o ingresos por servicios	2,256,844	2,342,172	2,430,726	2,522,628	2,618,005	2,716,988
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas						
Ventas netas	2,256,844	2,342,172	2,430,726	2,522,628	2,618,005	2,716,988
Costo de ventas	1,776,221	1,843,377	1,913,072	1,985,403	2,060,468	2,138,371
Utilidad bruta	**480,623**	**498,795**	**517,654**	**537,225**	**557,537**	**578,617**
Gastos de administración	263,059	273,004	283,326	294,038	305,156	316,693
Gastos de ventas	159,749	165,789	172,057	178,562	185,313	192,320
Utilidad operativa	**57,816**	**60,002**	**62,271**	**64,625**	**67,068**	**69,604**
Utilidad antes de Participación e IR	57,816	60,002	62,271	64,625	67,068	69,604
Impuesto a la Renta	17,345	18,001	18,681	19,387	20,120	20,881
Utilidad neta	**40,471**	**42,001**	**43,589**	**45,237**	**46,948**	**48,723**

Fuente: Centell Perú SAC

Cuadro 10.3: Estado de resultados de Centell Perú SAC (Nueva estrategia)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas netas o ingresos por servicios	2,256,844	2,414,823	2,583,861	2,764,731	2,958,262	3,165,341
Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas						
Ventas netas	2,256,844	2,414,823	2,583,861	2,764,731	2,958,262	3,165,341
Costo de ventas	1,776,221	1,714,525	1,834,541	1,962,959	2,100,366	2,247,392
Utilidad bruta	**480,623**	**700,299**	**749,320**	**801,772**	**857,896**	**917,949**
Gastos de administración	263,059	318,173	345,645	386,040	418,263	463,741
Gastos de ventas	159,749	170,931	182,896	195,699	209,398	224,056
Utilidad operativa	**57,816**	**211,195**	**220,779**	**220,033**	**230,235**	**230,152**
Utilidad antes de Participación e IR	57,816	211,195	220,779	220,033	230,235	230,152
Impuesto a la Renta	17,345	63,358	66,234	66,010	69,071	69,046
Utilidad neta	**40,471**	**147,836**	**154,545**	**154,023**	**161,165**	**161,106**

Fuente: Centell Perú SAC

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)

A continuación se presenta el balance general de la situación actual y con la nueva estrategia de Centell Perú SAC.

Cuadro 10.4: Balance general de Centell Perú SAC (Situación actual)

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activos corrientes						
Caja y Bancos	26,283	75,216	125,736	177,905	231,783	287,437
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas	589,660	589,660	589,660	589,660	589,660	589,660
Cuentas por cobrar div.- terceros	5,050	5,050	5,050	5,050	5,050	5,050
Mercaderías	210,206	210,206	210,206	210,206	210,206	210,206
Otros activos corrientes	552,816	552,816	552,816	552,816	552,816	552,816
Total Activos corrientes	1,384,015	1,432,947	1,483,467	1,535,636	1,589,515	1,645,169
Inmuebles, maquinaria y equipo	59,398	59,398	59,398	59,398	59,398	59,398
Dep inm. activ arren fin. e IME acum.	-23,683	-30,614	-37,545	-44,476	-51,407	-58,338
TOTAL ACTIVO NETO	**1,419,730**	**1,461,731**	**1,505,320**	**1,550,558**	**1,597,506**	**1,646,229**
PASIVO						
Pasivo corriente						
Tributo y aporte al sistema de pensiones y salud por pagar	397,154	397,154	397,154	397,154	397,154	397,154
Remuneraciones y participaciones por pagar	10,323	10,323	10,323	10,323	10,323	10,323
Cuentas por pagar comercial – terceros	342,926	342,926	342,926	342,926	342,926	342,926
Cuentas por pagar accionistas, directores y gerentes	299,027	299,027	299,027	299,027	299,027	299,027
Total pasivos corrientes	1,049,430	1,049,430	1,049,430	1,049,430	1,049,430	1,049,430
TOTAL PASIVO	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**
PATRIMONIO						
Capital	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Resultados acumulados positivo	326,828	367,299	409,301	452,890	498,127	545,075
Utilidad de ejercicio	40,471	42,001	43,589	45,237	46,948	48,723
TOTAL PATRIMONIO	**370,299**	**412,301**	**455,890**	**501,127**	**548,075**	**596,798**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,419,730**	**1,461,731**	**1,505,320**	**1,550,558**	**1,597,506**	**1,646,229**

Fuente: Centell Perú SAC

Cuadro 10.5: Balance general de Centell Perú SAC (Nueva estrategia)

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activos corrientes						
Caja y Bancos	26,283	178,051	233,692	283,690	343,000	396,821
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas	589,660	589,660	589,660	589,660	589,660	589,660
Cuentas por cobrar div.- terceros	5,050	5,050	5,050	5,050	5,050	5,050
Mercaderías	210,206	210,206	210,206	210,206	210,206	210,206
Otros activos corrientes	552,816	552,816	552,816	552,816	552,816	552,816
Total Activos corrientes	1,384,015	1,535,782	1,591,423	1,641,422	1,700,732	1,754,552
Inmuebles, maquinaria y equipo	59,398	62,398	62,398	62,398	62,398	62,398
Dep inm. activ arren fin. e IME acum.	-23,683	-30,614	-37,545	-44,476	-51,407	-58,338
TOTAL ACTIVO NETO	**1,419,730**	**1,567,566**	**1,616,276**	**1,659,344**	**1,711,723**	**1,758,612**
PASIVO						
Pasivo corriente						
Tributos y aportes sistema pensión y salud por pagar	397,154	397,154	397,154	397,154	397,154	397,154
Remuneraciones y participaciones por pagar	10,323	10,323	10,323	10,323	10,323	10,323
Cuentas por pagar comercial - terceros	342,926	342,926	342,926	342,926	342,926	342,926
Cuentas por pagar accionistas, directores y gerentes	299,027	299,027	299,027	299,027	299,027	299,027
Total pasivos corrientes	1,049,430	1,049,430	1,049,430	1,049,430	1,049,430	1,049,430
TOTAL PASIVO	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**	**1,049,430**
PATRIMONIO						
Capital	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Resultados acumulados positivo	326,828	367,299	409,301	452,890	498,127	545,075
Utilidad de ejercicio	40,471	147,836	154,545	154,023	161,165	161,106
TOTAL PATRIMONIO	**370,299**	**518,136**	**566,846**	**609,913**	**662,292**	**709,182**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,419,730**	**1,567,566**	**1,616,276**	**1,659,344**	**1,711,723**	**1,758,612**

Fuente: Centell Perú SAC

10.2.4. Flujo de caja (situación actual y con la nueva estrategia)

Se presenta, el flujo de caja de la situación actual y con la nueva estrategia de Centell Perú SAC.

Cuadro 10.6: Flujo de caja de Centell Perú SAC (Situación actual)

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Ventas netas	2,256,844	2,342,172	2,430,726	2,522,628	2,618,005	2,716,988
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas	-21,010	0	0	0	0	0
Efectivo recibido de clientes	2,235,835	2,342,172	2,430,726	2,522,628	2,618,005	2,716,988
Costo de ventas	1,776,221	1,843,377	1,913,072	1,985,403	2,060,468	2,138,371
Dep inm. activ arren fin. e IME acum.	-6,931	-6,931	-6,931	-6,931	-6,931	-6,931
Mercaderías	132,009	0	0	0	0	0
Gastos de administración	263,059	273,004	283,326	294,038	305,156	316,693
Gastos de ventas	159,749	165,789	172,057	178,562	185,313	192,320
Cuentas p pagar comercial - terceros	-17,578	0	0	0	0	0
Efectivo pagado a proveedores y empleados	2,306,528	2,275,239	2,361,525	2,451,072	2,544,006	2,640,453
Menos: Impuesto a la Renta	17,345	18,001	18,681	19,387	20,120	20,881
Tributo y aporte al sistema de pensiones y salud por pagar	-37,637	0	0	0	0	0
Impuestos pagados	-20,292	18,001	18,681	19,387	20,120	20,881
Efectivo neto suministrado (o usado) por actividades operativas	**-50,401**	**48,932**	**50,520**	**52,168**	**53,879**	**55,654**
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Inmuebles, maquinaria y equipo	0	0	0	0	0	0
Efectivo neto suministrado (o usado) por actividades de inversión	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Aumento (o disminución) en el efectivo	**-50,401**	**48,932**	**50,520**	**52,168**	**53,879**	**55,654**

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10.7: Flujo de caja de Centell Perú SAC (Nueva estrategia)

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Ventas netas	2,256,844	2,414,823	2,583,861	2,764,731	2,958,262	3,165,341
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas	-21,010	0	0	0	0	0
Efectivo recibido de clientes	2,235,835	2,414,823	2,583,861	2,764,731	2,958,262	3,165,341
Costo de ventas	1,776,221	1,714,525	1,834,541	1,962,959	2,100,366	2,247,392
Dep inm. activ arren fin. e IME acum.	-6,931	-6,931	-6,931	-6,931	-6,931	-6,931
Mercaderías	132,009	0	0	0	0	0
Gastos de administración	263,059	318,173	345,645	386,040	418,263	463,741
Gastos de ventas	159,749	170,931	182,896	195,699	209,398	224,056
Cuentas p pagar comercial - terceros	-17,578	0	0	0	0	0
Efectivo pagado a proveedores y empleados	2,306,528	2,196,697	2,356,151	2,537,767	2,721,096	2,928,258
Menos: Impuesto a la Renta	17,345	63,358	66,234	66,010	69,071	69,046
Tributo y aporte al sistema de pensiones y salud por pagar	-37,637	0	0	0	0	0
Impuestos pagados	-20,292	63,358	66,234	66,010	69,071	69,046
Efectivo neto suministrado (o usado) por actividades operativas	**-50,401**	**154,767**	**161,476**	**160,954**	**168,096**	**168,037**
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Inmuebles, maquinaria y equipo	0	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
Efectivo neto suministrado (o usado) por actividades de inversión	**0**	**-3,000**	**-3,000**	**-3,000**	**-3,000**	**-3,000**
Aumento (o disminución) en el efectivo	**-50,401**	**157,767**	**164,476**	**163,954**	**171,096**	**171,037**

Fuente: Elaboración propia

10.2.5. Evaluación Financiera de la situación actual (VAN y ratios financieros)

A continuación se presenta la evaluación financiera de Centell Perú SAC. Para llevarlo a cabo se ha considerado calcular la tasa de oportunidad del capital (COK), mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model – Modelo de Valoración de Activos Financieros), utilizado en la determinación del costo de oportunidad del capital. La fórmula para determinar el COK es la siguiente: [79]

$$\mathbf{COK_{proy} = rf + \beta_{proy} * [rm - rf]}$$

rf: Tasa libre de riesgo, refiriéndose a la tasa de interés que paga el día de hoy un activo libre de riesgo al plazo más cercano al del proyecto.

[rm - rf]: Prima de riesgo de mercado, rm es la rentabilidad promedio anual que entrega el mercado en el plazo más largo posible, mientras que rf es la rentabilidad anual en promedio que alcanza el activo libre de riesgo, en el mismo plazo estimado que el considerado para la rentabilidad propia del mercado.

β_{proy}: El β del proyecto, representa el valor apalancado, siendo su valor escogido de la consulta de betas sectoriales para equipamiento y servicios de oficinas, valores representados por estudios internacionales.

[79] Diario Gestión, **Determinando la tasa de descuento de un proyecto.** [en línea]. Lima: Enero 2012. [Citado 18 de Agosto 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/01/determinando-la-tasa-de-descue.html

Cuadro 10.8: Beta del Sector de Equipamiento y Servicios para Oficinas

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta
Office Equipment & Services	24	1.49	54.32%	16.68%	1.03

Fuente: Aswath Damodaran, **Betas by Sector.** [en línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

En la cuadro 10.8 se muestra el β desapalancado de las firmas del sector Office Equipment & Services (Equipamiento y Servicios para Oficinas) que operan en el mercado estadounidense. [80]

Para hallar el β_{proy}, consideramos la siguiente fórmula:

$$\beta_{proy} = Bd * [1 + (1 - t)D/E]$$

Reemplazando los valores obtenemos:

$$\beta_{proy} = 1.03 * [1 + (1 – 16.68\%) 54.32\%]$$

$$\beta_{proy} = 1.496$$

Para hallar rf , se recurre a la consulta de los Bonos de Estados Unidos (EEUU) según la fuente mostrada en el gráfico 10.1. Un bono del tesoro de Estados Unidos (EEUU) a 5 años rinde el día de hoy (30/12/2016) 1.951%

[80] Aswath Damodaran. **Betas by Sector (US).** [en línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Gráfico 10.1: Rentabilidad sobre el bono EEUU a 5 años

Fuente: Investing – Portal Financiero. **Rentabilidad sobre el bono EEUU a 5 años.** [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 25 de Enero 2017] Microsoft HTML Disponible en: http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield

Para hallar la prima por riesgo de mercado (rm - rf), lo consideramos a un valor ascendente de 8.446% [81]

Con los datos obtenidos hasta el momento, se puede calcular el COK del proyecto aplicando la formula CAPM:

$$COK_{proy} = rf + \beta_{proy} * [rm\text{-}rf]$$

$$COK_{proy} = 1.951\% + 1.496 * (8.446\%)$$

$$COK_{proy} = 14.59\%$$

[81] BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. Finanzas Corporativas. México DF Pearson Educación, 2008 p. 293

El COK calculado corresponde al valor nominal en el caso se realice la ejecución de un proyecto en Estados Unidos (EEUU); para convertirlo a su valor equivalente en Perú, es indispensable hallar su valor real deflactando la inflación americana, posteriormente se añade la tasa de riesgo país del Perú; finalmente se ajusta por el valor de la inflación peruana.

Para obtener el COK real a partir del valor nominal, utilizamos la siguiente fórmula:

$$COKr = (1 + COKn) / (1 + Inflación) - 1$$

COKr: COK real
COKn: COK nominal
Inflación: Tasa de inflación expresada en porcentaje (%)

La tasa de inflación EEUU a Diciembre del 2016 asciende a un monto de 2.075% [82]

$$COKr = ((1 + 14.59\%) / (1 + 2.075\%)) – 1$$
$$COKr = 12.26\%$$

El riesgo país del Perú a Diciembre del 2016 asciende a 1.75% [83]

[82] Global Rates – Fuente de indicadores económicos internacionales. **Inflación Estados Unidos (dato de inflación).** [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2016.aspx

[83] Diario Ámbito.com – **Perú Riesgo País (Embi + Elaborado por JP Morgan).** [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13

Determinamos el COKr(Perú) = 12.26% + Tasa de Riego País de Perú

$$COKr(Perú) = 12.26\% + 1.75\%$$

$$COKr(Perú) = 14.01\%$$

El valor 14.01% representa el valor real del COK en el Perú; adicionalmente debe ajustarse por su inflación, obteniendo el valor nominal, por lo que usaremos la siguiente fórmula:

$$COKn(Perú) = (COKr + 1) * (1 + inflación) - 1$$

La tasa de inflación del Perú a Diciembre del 2016, asciende a 3.23% [84]

$$COKn(Perú) = (14.01\% + 1) * (1 + 3.23\%) – 1$$

$$COKn(Perú) = 17.69\%$$

Según el resultado obtenido, determinamos el empleo del COK a un monto ascendente de 17.69%

Cuadro 10.9: VAN de Centell Perú SAC (Situación actual)

COK	17.69%
VAN	112,386.98

Fuente: Elaboración propia

[84] Editorial RPP Noticias – **Inflación en Perú cerró el 2016 en 3.23%, por encima del rango meta oficial.** [en línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/inflacion-en-peru-cerro-el-2016-en-323-por-encima-del-rango-meta-oficial-noticia-1020696

Cuadro 10.10: VAN de Centell Perú SAC (Nueva estrategia)

COK	17.69%
VAN	467,912.84

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero el cual se utiliza para la valoración que pueda existir entre diferentes opciones de inversión. Una vez medido los flujos futuros y descontando la inversión dada inicialmente, podremos determinar. De obtener un resultado positivo, el proyecto es viable. En el caso de la nueva estrategia para Centell Perú SAC observamos que su VAN es superior al de la situación actual, por lo que podemos determinar la viabilidad de la propuesta.

10.2.6. Evaluación Financiera de la situación actual (ratios financieros)

A continuación se presenta la evaluación financiera de Centell Perú SAC.

Cuadro 10.11: Ratios financieros de Centell Perú (Situación actual)

RATIOS FINANCIEROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez						
Liquidez corriente	1.32	1.37	1.41	1.46	1.51	1.57
Razón de prueba acida	1.12	1.17	1.21	1.26	1.31	1.37
Apalancamiento						
Razón de deuda a capital	2.83	2.55	2.30	2.09	1.91	1.76
Razón de deuda total a activos totales	0.74	0.72	0.70	0.68	0.66	0.64
Actividad						
Período promedio para el cobro	96.18	92.68	89.30	86.05	82.91	79.89
Rotación de inventario en días	43.20	41.62	40.11	38.64	37.24	35.88
Rotación de activos totales	1.59	1.60	1.61	1.63	1.64	1.65

Continúa…

… viene

Rentabilidad						
Margen de ganancia bruta	21.30%	21.30%	21.30%	21.30%	21.30%	21.30%
Margen de ganancia neta	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%	1.79%
Rendimiento sobre la inversión	2.85%	2.87%	2.90%	2.92%	2.94%	2.96%
Rendimiento sobre el capital	10.93%	10.19%	9.56%	9.03%	8.57%	8.16%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10.12: Ratios financieros de Centell Perú SAC (Nueva Estrategia)

RATIOS FINANCIEROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez						
Liquidez corriente	1.32	1.46	1.52	1.56	1.62	1.67
Razón de prueba acida	1.12	1.26	1.32	1.36	1.42	1.47
Apalancamiento						
Razón de deuda a capital	2.83	2.03	1.85	1.72	1.58	1.48
Razón de deuda total a activos totales	0.74	0.67	0.65	0.63	0.61	0.60
Actividad						
Período promedio para el cobro	96.18	89.89	84.01	78.51	73.38	68.58
Rotación de inventario en días	43.20	44.75	41.82	39.09	36.53	34.14
Rotación de activos totales	1.59	1.54	1.60	1.67	1.73	1.80
Rentabilidad						
Margen de ganancia bruta	21.30%	29.00%	29.00%	29.00%	29.00%	29.00%
Margen de ganancia neta	1.79%	6.12%	5.98%	5.57%	5.45%	5.09%
Rendimiento sobre la inversión	2.85%	9.43%	9.56%	9.28%	9.42%	9.16%
Rendimiento sobre el capital	10.93%	28.53%	27.26%	25.25%	24.33%	22.72%

Fuente: Elaboración propia

Observamos que los márgenes de rentabilidad, tanto bruto como neto, mejoran en el transcurso. A partir del año 2019 en adelante, se observa una disminución de la rentabilidad progresiva, dándose como justificación, a la inversión incurrida por la ejecución del plan estratégico.

CAPÍTULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo XI, se vierten las conclusiones y recomendaciones para la organización Centell Perú SAC según los resultados obtenidos en el presente plan estratégico.

11.1. Conclusiones

A continuación, se detallan las conclusiones derivadas del análisis y evaluación realizados en el presente plan estratégico:

- La industria en la cual se desenvuelve Centell Perú SAC se encuentra en ascenso sin presentar gran actividad competitiva, por lo que la posibilidad de crecimiento es óptima. Centell Perú SAC debe iniciar en primera instancia el orden interno de su organización ya que sus recursos humanos son su mayor activo.
- Es indispensable la vanguardia tecnológica para Centell Perú ya que las exigencias del mercado siempre van a la reducción de tiempo, se ha convertido en una exigencia natural en toda organización. Las capacitaciones técnicas deberán ser periódicas para preservar el valor agregado que caracteriza a Centell Perú SAC, el cual es el soporte técnico de los productos ofrecidos a los clientes.

- A pesar de existir una amplia oferta de venta en sistemas de gestión automatizados, existen organizaciones que laboran sus procesos manualmente, como es el caso presente de Centell Perú SAC. El orden y la precisión de información son vitales en toda organización ya que es el recurso que dependerá el éxito de la toma de decisiones que emprendan los gestores.
- De acuerdo al estudio del presente trabajo, se aprecia que Centell Perú SAC, a pesar de ser un ente privilegiado en el rubro posee puntos críticos que corregir. Es una ventaja que no debería de desaprovechar ni dar por que esta sea mantenida en el tiempo, ya que el rubro desempeñado no cuenta con numerosos competidores, por lo que en cualquier momento podría ingresar competencia al mercado desempeñando el rubro de Centell Perú SAC, aprovechando las tendencias del mercado y los puntos críticos que aquejan los competidores.

11.2. Recomendaciones

Seguidamente, se detallan las recomendaciones derivadas del análisis y evaluación realizados en el presente plan estratégico:

- Centell Perú SAC, debe empezar a desarrollar y definir la misión, visión y valores propios de la organización, para que el grupo de colaboradores en general, sepan hacia dónde se dirigen y puedan enfocar su esfuerzo a una misma dirección.

- Se deberá aprovechar la etapa de crecimiento en la que se encuentra el rubro desempeñado por la organización, como también, la ventaja competitiva con la que cuentan; la ejecución del plan estratégico optimizará sus resultados generándose valor, tal como lo demuestra el análisis realizado.
- Centell Perú SAC, no solo debe estar atenta a las necesidades de los clientes, sino también, a difundir las bondades que ofrecen los productos de captura de datos, con el fin de cubrir siempre sus expectativas, como lo es, el ahorro de tiempo y el orden en sus operaciones.
- Deberán dedicar siempre tiempo en generar valor a la organización, a través de la innovación en sus servicios, no solo deben concentrarse en vender, sino, en cómo llegar al comprador, para ello, se emprende en el presente trabajo, el servicio de arrendamiento de equipos, compra de equipos usados como parte de pago para una nueva plataforma y la venta de equipos usados en óptimas condiciones.
- Por último, se observa que el VAN es positivo. Por lo que se recomienda que el plan estratégico debe ejecutarse por ser rentable.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Ficha Técnica De Entrevista (Clientes De Centell)

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA (CLIENTES DE CENTELL)

I.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la entrevista es la de conocer las bondades y tendencias que el mercado exige sobre los productos de captura de datos que el entrevistado adquiere para su negocio (máquinas registradoras, POS, lector de código de barras, etc.).

II.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se presenta los objetivos específicos de la entrevista con los clientes:

- Conocer la opinión de los clientes sobre los productos y servicios que ofrece Centell Perú SAC.
- Estar al tanto de las fortalezas que posee Centell Perú SAC para con sus clientes.
- Conocer los puntos críticos por los que atraviesa Centell Perú SAC para con sus clientes.

III.- PERFIL DEL PARTICIPANTE

Persona proveniente del sector retail de trato directo con Centell Perú SAC para la adquisición de la gama de productos y servicios que ofrece al mercado.

IV.- GUÍA DE LA ENCUESTA IMPARTIDA AL CLIENTE

A continuación se pone en alcance la presentación para el desarrollo de la encuesta, seguidamente se presenta la guía que será impartida a los clientes de Centell Perú de forma individual.

PRESENTACIÓN

Buenos días (buenas tardes) mi nombre es…….. y mis compañeros son……., somos un grupo de estudiantes provenientes de la universidad San Ignacio de Loyola y estamos emprendiendo un importante trabajo académico la cual tiene por objetivo conocer la importancia de los productos de captura de datos en el sector retail. Nos sentimos muy complacidos el poder contar con su participación para esta entrevista, su opinión es muy importante para nosotros.

CALENTAMIENTO

Se viene registrando expansión en el sector comercio por el apogeo en el sector retail, ¿qué opina sobre la sostenibilidad de esta sentencia en el corto y mediano plazo?

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan para el contacto con sus proveedores?

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

ANEXO N° 2

Ficha Técnica De Entrevista (No Clientes)

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA (NO CLIENTES)

I.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la entrevista es la de conocer las bondades y tendencias que el mercado exige sobre los productos de captura de datos que el entrevistado adquiere para su negocio (máquinas registradoras, POS, lector de código de barras, etc.).

II.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se presenta los objetivos específicos de la entrevista con los no clientes:

- Conocer la opinión de los no clientes sobre los productos y servicios que le ofrece la competencia.
- Estar al tanto de las fortalezas que posee la competencia otorgándole un diferencial.
- Conocer los puntos críticos por los que podría estar atravesando la competencia.

III.- PERFIL DEL PARTICIPANTE

Persona proveniente del sector retail de trato directo con la competencia de Centell Perú SAC.

IV.- GUÍA DE LA ENCUESTA IMPARTIDA AL NO CLIENTE

A continuación se pone en alcance la presentación para el desarrollo de la encuesta; seguidamente se presenta la guía que será impartida a los no clientes de Centell Perú de forma individual a fin de conocer el diferencial que poseen en el mercado:

PRESENTACIÓN

Buenos días (buenas tardes) mi nombre es…….. y mis compañeros son……., somos un grupo de estudiantes provenientes de la universidad San Ignacio de Loyola y estamos emprendiendo un importante trabajo académico la cual tiene por objetivo conocer la importancia de los productos de captura de datos en el sector retail. Nos sentimos muy complacidos el poder contar con su participación para esta entrevista, su opinión es muy importante para nosotros.

CALENTAMIENTO

Se viene registrando expansión en el sector comercio por el apogeo en el sector retail, ¿qué opina sobre la sostenibilidad de esta sentencia en el corto y mediano plazo?

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan para el contacto con sus proveedores?

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

ANEXO N° 3

Ficha Técnica De Entrevista (Personal Retirado De Centell)

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA (PERSONAL RETIRADO DE CENTELL)

I.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la entrevista es la de obtener información relevante del personal retirado de Centell Perú SAC que nos ayude a normar y establecer lineamientos para el desarrollo de la empresa.

II.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se presenta los objetivos específicos de la entrevista con el personal retirado:

- Conocer las debilidades por las que pueda estar atravesando Centell Perú SAC como organización.
- Estar al tanto de las fortalezas que posee la Centell Perú SAC.

III.- PERFIL DEL PARTICIPANTE

Personal que haya desempeñado funciones laborales en la empresa Centell Perú SAC no menor a 6 meses.

IV.- GUÍA DE LA ENCUESTA IMPARTIDA AL PERSONAL RETIRADO

A continuación se pone en alcance la presentación para el desarrollo de la entrevista, seguidamente se presenta la guía que será impartida al personal retirado de Centell Perú:

PRESENTACIÓN

Buenos días (buenas tardes) mi nombre es…….. y mis compañeros son……., somos un grupo de estudiantes provenientes de

la universidad San Ignacio de Loyola y estamos emprendiendo un importante trabajo académico la cual tiene por objetivo conocer la importancia de los productos de captura de datos en el sector retail. Nos sentimos muy complacidos el poder contar con su participación para esta entrevista, su opinión es muy importante para nosotros.

CALENTAMIENTO

Los equipos de captura de datos como lo son las cajas registradoras, los equipos POS, lectores de barras, se han vuelto herramientas indispensables en los negocios. Por eso hemos venido a conversar con usted sobre este tema, ya que tenemos entendido que usted posee experiencia en este rubro.

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que se han comercializado en su trayectoria profesional?

2.- Son productos interesantes para el mercado peruano hoy en día. ¿Cómo se sentía trabajando para un rubro de tanto aporte para sus clientes?

3.- ¿Con qué empresa o empresas a tenido la oportunidad de trabajar este tipo de rubro?

4.- ¿Qué de positivo puede rescatar el haber estado vinculado en cada una de ellas?

5.- ¿Cuál fue la determinación que lo llevó a no continuar trabajando con empresas de este rubro?

6.- Toda empresa en algún momento atraviesa debilidades o problemas internos o externos, en otras palabras con los empleados o con el mercado. Si en sus manos hubiera estado la oportunidad de corregir o enmendar estas debilidades. ¿Cuál hubiera sido su proceder?

ANEXO N° 4

Ficha Técnica De Entrevista (Personal Vigente De Centell)

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA (PERSONAL VIGENTE DE CENTELL)

I.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la entrevista es la de obtener información relevante del personal vigente de Centell Perú SAC que nos ayude a normar y establecer lineamientos para el desarrollo de la empresa.

II.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se presenta los objetivos específicos de la entrevista con el personal vigente:

- Estar al tanto de las fortalezas que posee la Centell Perú SAC.
- Conocer las debilidades por las que pueda estar atravesando Centell Perú SAC como organización.
- Reconocer los recursos y oportunidades que posee Centell Perú SAC a desenvolver en el mercado.
- Determinar el estado del ambiente laboral en que se desenvuelve Centell Perú SAC.

III.- PERFIL DEL PARTICIPANTE

Personal que se encuentre actualmente desempeñando funciones laborales en la empresa Centell Perú SAC no menores a un año.

IV.- GUÍA DE LA ENCUESTA IMPARTIDA AL PERSONAL VIGENTE

A continuación se pone en alcance la presentación para el desarrollo de la entrevista, seguidamente se presenta la guía que será impartida al personal vigente de Centell Perú:

PRESENTACIÓN

Buenos días (buenas tardes) mi nombre es…….. y mis compañeros son……., somos un grupo de estudiantes provenientes de la universidad San Ignacio de Loyola y estamos emprendiendo un importante trabajo académico la cual tiene por objetivo conocer la importancia de los productos de captura de datos en el sector retail. Su opinión es muy importante para nosotros.

CALENTAMIENTO

Los equipos de captura de datos como lo son las cajas registradoras, los equipos POS, lectores de barras, se han vuelto herramientas indispensables en los negocios. Por eso hemos venido a conversar con usted sobre este tema, ya que tenemos entendido que a la fecha se encuentran desempeñando sus funciones en este giro.

GUÍA

1.- Según estudios económicos, el Perú está siendo un polo de atracción para empresas latinoamericanas. [85]

Por lo que la implantación de nuevos centros comerciales está a la vuelta de la esquina. Es una buena oportunidad para Centell Perú.

¿Cómo ven a Centell Perú en los próximos 5 años?

2. ¿Cómo se ven ustedes en Centell Perú dentro de cinco años?

3.- ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera tiene la empresa?

4.- ¿Cuáles son las debilidades que usted considera tiene la empresa?

5.- ¿Qué cambios sugerirías a la empresa Centell Perú para un mejor desenvolvimiento?

[85] Perú Retail, **Perú es un polo de atracción para los inversionistas latinoamericanas.** [en línea]. Lima: Noviembre 2015. [Citado 02 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.peru-retail.com/peru-inversiones-latinoamericanas/

ANEXO N° 5

Ficha Técnica De Encuesta de Satisfacción

FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

I.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la encuesta de satisfacción es la de obtener el grado de conformidad que posee el cliente con el servicio brindado por su proveedor de venta de productos de captura de datos, en sus diferentes atributos.

II.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A continuación se presenta los objetivos específicos de la encuesta de satisfacción:

- Estar al tanto de las necesidades y/o exigencias de los clientes con el servicio brindado.
- Conocer los puntos críticos que posee un proveedor de servicio en el mercado.
- Reconocer los atributos por los que el cliente se inclina en continuar con su proveedor de servicio.

III.- PERFIL DEL PARTICIPANTE

Entidades que demanden los productos de captura de datos para el desenvolvimiento de su negocio.

IV.- CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

A continuación se pone en alcance el cuestionario para el desarrollo de la encuesta de satisfacción:

ESTUDIO EN PROFUNDIDAD

1.- ¿Con qué puntaje calificaría el precio impuesto por su proveedor de servicio en su catálogo de productos?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

2.- ¿Cuál sería la puntuación otorgada a su proveedor de servicio en lo que respecta a la variedad de productos?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

3.- ¿Qué puntuación otorgaría a su proveedor de servicio para su garantía de equipos?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

4.- ¿Cuál sería la puntuación otorgada a su proveedor por la certificación de marcas?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

5.- ¿Con qué puntaje calificaría el servicio de soporte técnico por parte de su proveedor?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

6.- ¿Qué puntuación otorgaría a su proveedor de servicio en lo que respecta a oportunidad de entrega?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

7.- ¿Cómo calificaría la promoción que le otorga su proveedor de servicio?

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy alto

ANEXO N° 6

Ficha Técnica De Entrevista – “Cencosud”

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA – "CENCOSUD"

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Cencosud, es una organización retail multiformato de América Latina; extiende sus operaciones a través de diferentes líneas de negocio, tales como supermercados, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, centros comerciales y centros financieros. [86]

GUÍA:

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

- Lector de código de barras
- Balanzas electrónicas
- Impresoras
- Etiqueteras
- Palm
- Scanner biométrico

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

Facilitan la consolidación de información, permitiéndonos tener una gestión administrativa óptima.

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

Siempre ha cumplido nuestras expectativas.

[86] Cencosud, **Nuestra empresa.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 01 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.cencosud.com/nuestra-empresa/cencosud/2016-01-19/180821.html

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

Trabajamos con varios proveedores, entre ellos Centell Perú, Datalogic, Cipsa, NCR, DMS.

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan con sus proveedores?

Manejamos el correo electrónico, teléfono y whatsapp.

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

Siempre optamos con el proveedor que tiene la mayor disponibilidad, tanto en equipos como en tiempo, al tener una cartera amplia de proveedores nos da la ventaja.

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

Como comentario compartido con otros colegas, te diría que es la respuesta inmediata; en nuestro caso, al trabajar brindando servicio de atención al cliente en nuestros supermercados, la respuesta debe ser oportuna.

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

Normalmente captamos el soporte y mantenimiento con el proveedor con el que adquirimos el producto, iniciamos contratos de mantenimiento en conjunto con la compra de los equipos.

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

Siempre hemos tenido buena respuesta con Centell Perú, tenemos consolidado que el servicio de soporte técnico con ellos es bueno.

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

Siempre han cubierto nuestras expectativas, son muy raros los casos en que hayamos tenido problemas con los equipos, estos son compactos y fuertes, no tienen fallas.

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

Que siempre apunten a la rapidez y holgura de almacenamiento, esto se va a dar conforme las necesidades compartidas la demanden, en nuestro caso, el factor tiempo es una variable crítica, ya que atendemos a los clientes en los supermercados y estos esperan ser atendidos en el menor tiempo posible.

Resultado de la encuesta de satisfacción realizada a Cencosud para la empresa Centell Perú, DMS y Cipsa. (Según Anexo 5):

N°	ATRIBUTO	Ponderación	CENTELL	DMS	CIPSA
1	PRECIOS	0.23	3	2	3
2	VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.14	3	3	4
3	GARANTIA DE EQUIPOS	0.12	3	3	3
4	CERTIFICACIONES DE MARCAS	0.10	3	4	4
5	SOPORTE TÉCNICO CERTIFICADO	0.20	5	2	2
6	OPORTUNIDAD DE ENTREGA	0.15	3	2	3
7	PROMOCIÓN	0.06	1	2	2

El nivel de cada atributo se define: Muy Bajo=1, Bajo = 2, Medio = 3, Alto = 4 y Muy Alto = 5

ANEXO N° 7

Ficha Técnica De Entrevista – “Tottus”

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA – "TOTTUS"

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Tottus, es una cadena de supermercados e hipermercados del grupo de capitales chilenos Falabella. Fue fundada en Perú en el año 2002 y a la fecha cuenta con 60 locales ofreciendo una gama de productos, como son, alimentos, muebles, vestuario, electrónica. [87]

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

- Scanner de mesa
- Reloj marcador
- PDA's
- Pistola radio frecuencia
- Impresoras
- Lector de código de barras

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

- Practicidad
- Minimizar errores
- Aplicar tecnología nueva

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

No ninguna, siempre han respondido a las exigencias.

[87] Wikipedia, **Tottus.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 01 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Tottus

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

- Recomiendo para POS la empresa NCR pues son equipos fuertes para nuestro negocio.
- Equipos portátiles tenemos 2 proveedores DMS y STG.

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan para el contacto con sus proveedores?

- Correo
- Celular
- Call Center
- Web

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

Nuestra gestión trata de que sea lo más oportuna posible a través de nuestros procedimiento y coordinaciones, pero no logramos que los proveedores generen reportes de cumplimiento aún.

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

- Tener un sistema de registro de atenciones.
- Cumplir con el reporte de SLA (Service Level Agreement – Acuerdos de Niveles de Servicio), eventos anómalos y oportunidades de mejora.
- Gestión efectiva de compra de accesorios o partes.

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

- Contrato anual preventivo
- Contrato anual reactivo
- Planificación en conjunto de la ejecución de los mantenimientos preventivos

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

No puedo recomendar a ninguno porque el mismo que vende el equipo es el que nos ofrece el servicio preventivo y reactivo por el momento. Por otro lado no hemos tenido buenas experiencias, hemos atravesado:

- Atención tardía
- Configuraciones tardías
- Actualizaciones no coordinadas

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

Trabajar con mantenimientos preventivos nos ayuda a minimizar la inoperatividad de los equipos, no tenemos un solo proveedor por ahora.

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

A la fecha estamos conformes con las bondades, aunque te diré que a mi parecer no usamos los equipos en todas sus funcionalidades, no las explotamos, podríamos aplicarlo en otras áreas relacionadas.

ANEXO N° 8

Ficha Técnica De Entrevista – “Sodimac”

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA – "SODIMAC"

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Sodimac, es una cadena chilena de comercios de la construcción, ferretería y mejoramientos del hogar, perteneciente al holding Falabella. Sodimac decide mantener en Perú sus 3 formatos de tienda, Sodimac Homecenter para decoración, Sodimac Constructor y Sodimac Maestro especializado en ferretería y dirigido para el maestro de obra. [88]

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

- Motorola MC3190, MC9190, MC7090
- Intermec CK3, CN3
- Lectora de código de barras
- Impresoras

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología? Entre los principales puedo destacar.

- Automatización de procesos
- Reducción de costos
- Mejora de tiempos

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

[88] Wikipedia, **Sodimac.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 01 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Sodimac

Puntualmente problemas de configuración a los momentos de adquirir el equipo inicialmente.

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

Actualmente por temas de compatibilidad se tienen un único proveedor que es HASAR Perú.

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan para el contacto con sus proveedores?

Telefónicamente, correo electrónico y presencial.

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

Buena.

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

Mejorar los tiempos de atención en las provincias.

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

Por medio de contratos de mantenimiento y soporte, los mismo que se renuevan anualmente.

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

Técnicamente, HASAR Perú es un buen proveedor y cumple bien su papel en el campo del soporte y mantenimiento, pero como te comenté, los tiempos de atención es un atributo que podrían mejorar. Ahora, por referencias de colegas que tengo en Makro tengo la recomendación de Centell Perú, aunque no he tenido la oportunidad de adquirir con ellos.

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

Puntualmente contar con los equipos operativos dentro de los SLA (Service Level Agreement – Acuerdo de Nivel de Servicio) establecidos.

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

Contar con equipos de lectura de datos en 2D pero con precios más accesibles.

ANEXO N° 9

Ficha Técnica De Entrevista – “Importaciones Hiraoka”

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA – "IMPORTACIONES HIRAOKA"

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Importaciones Hiraoka, es una empresa peruana, dedicada a la comercialización de productos de tecnología, artefactos electrónicos, electrodomésticos y artículos para la oficina. [89]

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

- Lector de código de barras
- Etiqueteras
- Impresora matricial

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

Rapidez en las operaciones.

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

En una oportunidad se compró un lote de lector de códigos de barras inalámbrico por comodidad en la tienda, pero los accidentes no faltaron, muchos de ellos sufrieron caídas dejándolos inservibles, por lo que tuvimos que regresar a los lectores con cable.

[89] Hiraoka, **Nosotros.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 01 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.hiraoka.com.pe/nosotros.php

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

Siempre hemos trabajado con Memory Kings y Data Business.

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan para el contacto con sus proveedores?

El correo electrónico y teléfono.

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

Es muy oportuna, siempre nos han abastecido sin retraso alguno.

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

Ninguna mejora, estamos conforme con el servicio.

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

Tenemos nuestros propios técnicos que se encargan del mantenimiento, por ejemplo en lo que respecta a impresoras y etiqueteras lo realizamos cada 4 meses y en lo que respecta a lectores de códigos de barras, lo cambiamos cada 2 años.

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

(Pregunta descartada) No cuentan con proveedores de soporte ni mantenimiento.

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

(Pregunta descartada) No cuentan con proveedores de soporte ni mantenimiento.

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

A la fecha las bondades de los equipos actuales cubren nuestras expectativas, sabemos que existen equipos más modernos pero no lo demanda nuestras necesidades. En lo sucesivo estamos próximos a comprar un lote de impresoras de voucher para la impresión de comprobantes electrónicos.

ANEXO N° 10

Ficha Técnica De Entrevista – "Tesam Perú"

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA – "TESAM PERÚ"

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Tesam Perú, es el único representante y operador del Sistema Satelital GLOBALSTAR para los territorios de Perú, Ecuador y Bolivia, gracias a una inversión local en la infraestructura de su estación terrena en Lurín en la que sustenta su operación. [90]

GUÍA

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

Lector de código de barras.

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

Ahorro de tiempo, en la entrada y salida de inventarios.

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

Evolución del código de barras, al ser estos más sofisticados hemos tenido dificulta al momento de capturar los códigos, nuestros equipos no reconocían la lectura, conllevándonos a un trabajo manual.

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de sus equipos?

[90] Tesam Perú, **Quiénes somos.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 01 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.tesam.com/es/quienes-somos.html

No podríamos recomendar ya que no conocemos otros ofertantes más con los que trabajamos, se podría decir que estamos acostumbrados a ellos, a la fecha trabajamos con un proveedor alemán.

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan para el contacto con sus proveedores?

Correo electrónico.

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

Siempre ha sido satisfactoria.

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

Nos gustaría que pudieran contar con otros medios de comunicación, por ejemplo el Skype.

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

Como funcionamiento técnico nunca hemos tenido inconvenientes, los equipos adquiridos siempre han respondido a la necesidad, no contamos con mantenimiento ni soporte programado.

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

(Pregunta descartada) No cuentan con proveedores de soporte ni mantenimiento.

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

(Pregunta descartada) No cuentan con proveedores de soporte ni mantenimiento.

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

Nos gustaría contar con un lector de códigos inalámbrico, minimizaría el trabajo, ya que no tendríamos que trasladar nuestros productos a la ubicación del lector, sino por el contrario, sería del lector al producto.

ANEXO N° 11

Ficha Técnica De Entrevista – “Cinepolis”

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA – "CINEPOLIS"

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

Cinepolis, es una empresa mexicana dedicada a la exhibición de películas; calificada como la cadena más grande de América Latina y la cuarta a nivel mundial. [91]

GUÍA:

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que su negocio adquiere para su desarrollo?

- Impresoras
- Etiqueteras
- Equipos POS
- UPS
- Monitores y pantallas táctiles

2.- ¿Qué beneficios le ha traído consigo trabajar con esta tecnología?

Son los principales equipos que nos permite tener un trabajo efectivo en nuestro día a día y tener buena operatividad.

3.- ¿Ha tenido alguna experiencia negativa con la adquisición y el uso de estos equipos?

En los últimos meses sí, los precios son elevados y existe retraso en las entregas.

[91] Wikipedia, **Cinepolis.** [en línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 01 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Cin%C3%A9polis

4.- ¿Qué proveedores serían recomendables para la adquisición de estos equipos, como por ejemplo las máquinas registradoras, POS, lector de código de barras?

Tenemos a Centell Perú, Ingram Perú, Datalogic, Cipsa, DMS.

5.- ¿Qué medios de comunicación manejan con sus proveedores?

Por celulares para llamadas urgentes y correos electrónicos.

6.- ¿Qué tan oportuna es la atención de sus requerimientos con sus proveedores?

La adquisición de equipos en el menor tiempo; sin embargo algunas veces los equipos están desfasados y tenemos que esperar la importación.

7.- ¿Qué mejoras recomendaría para optimizar el servicio que ofrece su proveedor?

El tiempo de entrega de los equipos solicitados es muy importante, como también, la oportuna atención a nuestros requerimientos.

8.- ¿Cómo maneja el tema de soporte y mantenimiento de los productos que adquieren?

El personal nos informa de los problemas y/o fallas que puedan ocurrir, posteriormente el Jefe deriva el requerimiento a los proveedores quienes cotizan el servicio, y finalmente la gerencia evalúa las alternativas recibidas por parte de los proveedores y de acuerdo eso deciden el envío de la orden de compra.

9.- ¿Qué proveedores serían recomendables para cubrir el soporte y mantenimiento?

Es variable y depende del servicio, los principales son Centell, Cipsa y DMS.

10.- ¿Qué ventajas le ha traído consigo trabajar con su proveedor de soporte y mantenimiento?

Puede que el proveedor aprobado para el servicio tarde en atendernos pero casi siempre cumplen con lo acordado.

11.- ¿Qué bondades futuras espera de los equipos de captura de datos que a la fecha adquieren para su negocio?

Se espera siempre mejor eficiencia en la rapidez y la durabilidad del equipo sin dejar de lado la garantía y el tiempo de respuesta en la atención de parte del proveedor.

Resultado de la encuesta de satisfacción realizada a Cinepolis para la empresa Centell Perú, DMS y Cipsa. (Según Anexo 5):

N°	ATRIBUTO	Ponderación	CENTELL	DMS	CIPSA
1	PRECIOS	0.28	3	2	3
2	VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.12	3	4	4
3	GARANTIA DE EQUIPOS	0.10	4	3	3
4	CERTIFICACIONES DE MARCAS	0.09	4	4	4
5	SOPORTE TÉCNICO CERTIFICADO	0.18	4	3	3
6	OPORTUNIDAD DE ENTREGA	0.18	3	2	2
7	PROMOCIÓN	0.05	1	2	2

El nivel de cada atributo se define: Muy Bajo=1, Bajo = 2, Medio = 3, Alto = 4 y Muy Alto = 5

ANEXO N° 12

Resumen De Entrevista (Personal Retirado De Centell)

RESUMEN DE ENTREVISTA (PERSONAL RETIRADO DE CENTELL)

El presente resumen detalla las respuestas compartidas de cada uno de los participantes encuestados que están calificados como personal retirado o ex-colaboradores de Centell Perú SAC.

GUÍA (PERSONAL RETIRADO)

1.- ¿Cuáles son los productos de captura de datos que se han comercializado en su trayectoria profesional?

Scanner, balanzas electrónicas, lector de códigos de barras, impresoras y POS´s.

2.- Son productos interesantes para el mercado peruano hoy en día. ¿Cómo se sentía trabajando para un rubro de tanto aporte para sus clientes?

La mayoría de las personas encuestadas opinaron, que no estuvieron de acuerdo con el manejo interno de la empresa, manifestando la falta de orden, dirección y trabajo en equipo, disposiciones fundamentales en todo trabajo organizacional.

3.- ¿Con qué empresa o empresas a tenido la oportunidad de trabajar este tipo de rubro?

Con empresas del mercado retail, siendo tiendas por departamentos, supermercados, farmacias, restaurantes de comidas rápidas y cadenas de cines.

4.- ¿Qué de positivo puede rescatar el haber estado vinculado en cada una de ellas?

Se destacó el manejo del mercado en diversos sectores, la forma como dar solución y agilizar la forma de atender al cliente.

5.- ¿Cuál fue la determinación que lo llevó a no continuar trabajando con empresas de este rubro?

Enfatizaron su respuesta en el retraso de los clientes en cumplir con sus deudas para con la empresa ya que era la principal excusa para la dilatación de tiempo para el pago de comisiones para el personal de ventas.

6.- Toda empresa en algún momento atraviesa debilidades o problemas internos o externos, en otras palabras con los empleados o con el mercado. Si en sus manos hubiera estado la oportunidad de corregir o enmendar estas debilidades. ¿Cuál hubiera sido su proceder?

Hubo concordancia y aceptación en que una empresa puede tener sus altibajos y que el enfoque no debe perderse. En lo que respecta al proceder, se compartió la idea de reorganizar la empresa, trabajar en base a metas, tener una mayor comunicación y trabajo en equipo.

ANEXO N° 13

Resumen De Entrevista (Personal Vigente De Centell)

RESUMEN DE ENTREVISTA (PERSONAL VIGENTE DE CENTELL)

El presente resumen detalla las respuestas compartidas de cada uno de los participantes encuestados calificados como personal vigente de Centell Perú SAC.

GUÍA (PERSONAL VIGENTE)

1.- Según estudios económicos, el Perú está siendo un polo de atracción para empresas latinoamericanas, por lo que la implantación de nuevos centros comerciales está a la vuelta de la esquina. Es una buena oportunidad para iniciar el abastecimiento con Centell Perú. ¿Cómo ven a Centell Perú en los próximos 5 años?

Se compartió la versión de no ver prosperidad para la empresa en los próximos 5 años. Justifican lo dicho por no presenciar dirección, innovación y trabajo en equipo, todos los colaboradores trabajan sin dirección alguna, cumpliendo cada uno su papel a propio criterio.

2. ¿Cómo se ven ustedes en Centell Perú dentro de cinco años?

La versión recogida fue, trabajando en otro lugar y no en Centell Perú.

3.- ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera tiene la empresa?

La manifestación compartida fue poseer un buen personal calificado.

4.- ¿Cuáles son las debilidades que usted considera tiene la empresa?

El no trabajo en equipo fue la respuesta que prevaleció; entre otras debilidades se manifestó la desmotivación al contar con sueldos bajos y no contar con horas extras, aunque lo que mayormente se percibió con el tema de la desmotivación fue la administración comercial. Los asesores de venta que integran el área comercial esperan tener la constante capacitación que ayude a impulsar su trabajo, asimismo, la dirección y el orden de la política de comisiones que esperan observar en su gerencia de área.

5.- ¿Qué cambios sugerirías a la empresa Centell Perú para un mejor desenvolvimiento?

Se concentró la idea en contar con una mejor administración. Al tener presente el potencial que cuentan los colaboradores de la empresa, visionan un buen puerto al confiar una prosperidad bajo una correcta dirección.

ANEXO N° 14

Resumen De Entrevista (Asistente de Gerencia General De Centell)

RESUMEN DE ENTREVISTA (ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL DE CENTELL)

El presente resumen detalla la versión vertida por el asistente de gerencia general, la cual ayudó a complementar las versiones recogidas de los colaboradores de la organización Centell Perú SAC.

GUÍA (PERSONAL RETIRADO Y VIGENTE)

1.- ¿Cuál es la visión de Centell Perú SAC?

Cuentan con una visión; “Ser la empresa con mayor participación en el mercado en nuestro rubro”; pero sinceramente nunca fue difundida ni se desarrolló algún evento para participarla a los colaboradores.

2. ¿Cuál es la misión de Centell Perú SAC?

La misión de Centell Perú SAC es “Proveer soluciones integradas en infraestructura de tecnología de información, que sea rentable a nuestros clientes, ofreciendo un servicio de la más alta calidad, colocándonos de esta manera como referentes en el mercado”.

3.- ¿Cuáles son los valores de la empresa?

No cuentan con esa información.

4.- ¿Cuáles son las fortalezas que usted considera tiene la empresa?

La empresa cuenta con un personal calificado, el personal técnico son su mayor activo, el reconocimiento post venta es reconocido por los clientes.

5.- ¿Cuáles son las debilidades que usted considera tiene la empresa?
No hay trabajo de equipo.

6.- ¿Qué compañías o empresas considera que son competencia de Centell Perú SAC?
En lo que respecta a competencia, te diría que no son demasía, el rubro que desempeña Centell Perú es de muy pocos ofertantes y de los que existen, te puedo mencionar a DMS Perú SAC y Cipsa, los cuales son considerados fuertes competidores.

7.- Hemos tenido la oportunidad de entrevistar a varios clientes y entre sus proveedores abastecedores mencionan a Centell Perú, DMS Perú SAC y Cipsa, aunque entre ellos han mencionado otros, como por ejemplo, Memory Kings, NCR, Datalogic, DataBusiness, Hasar Perú. ¿Qué comentario me podría decir de las mencionadas?
No son considerados competidores fuertes, en el caso de Memory Kings, es Centell Perú quien lo abastece en productos. NCR es un proveedor que está dedicada a la venta por menor, en el caso de Hasar Perú como otras, venden productos tecnológicos pero poseen otras líneas de abastecimiento y no son tecnológicas, es decir, no están concentrados solo en un rubro. Y en el caso de Datalogic y DataBusiness no cubren la magnitud como para mencionarlos y la base para afirmártelo son los resultados observados en las licitaciones.

8.- ¿Cuáles son los factores que un cliente demandante de los productos de captura de datos busca en un proveedor?

Los factores que un cliente normalmente busca en el mercado son los siguientes:

- Precio
- Variedad de productos
- Garantía de equipos
- Certificaciones de marcas
- Soporte técnico certificado
- Oportunidad de entrega
- Promoción

ANEXO N° 15

Cuadro Resumen de las Entrevistas Personalizadas

CUADRO RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS PERSONALIZADAS

A continuación se presenta el cuadro resumen de las entrevistas personalizadas, realizadas, tanto al personal interno como externo, así como, clientes y no clientes de Centell Perú SAC.

<table>
<tr><th>Entrevista - Clientes de Centell</th><th>Objetivo</th><th>Aplicación en Plan Estratégico</th></tr>
<tr><td>Cencosud</td><td rowspan="2">Conocer las bondades y tendencias que los clientes de Centell Perú exigen sobre los productos de captura de datos.
Estar al tanto de las fortalezas y puntos críticos por los que atraviesa Centell Perú SAC para con sus clientes.</td><td rowspan="2">Obtener las competencias y debilidades de la empresa.
Realizar un comparativo con los líderes del mercado.
Determinar la calidad del servicio de la industria.</td></tr>
<tr><td>Cinepolis</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
<tr><th>Entrevista - No Clientes de Centell</th><th>Objetivo</th><th>Aplicación en Plan Estratégico</th></tr>
<tr><td>Tottus</td><td rowspan="4">Conocer las bondades y tendencias que el mercado exige sobre los productos de captura de datos.
Estar al tanto de las fortalezas y puntos críticos que posee la competencia.</td><td rowspan="4">Obtener las competencias y debilidades de la competencia.
Realizar un comparativo con los líderes del mercado.
Determinar la calidad del servicio de la industria.</td></tr>
<tr><td>Sodimac</td></tr>
<tr><td>Importaciones Hiraoka</td></tr>
<tr><td>Tesam Perú</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td></tr>
</table>

Continúa…

…viene

Entrevista - Personal Natural	Objetivo	Aplicación en Plan Estratégico
Empleado Interno	• Obtener información relevante del personal vigente de Centell Perú SAC que ayude a normar y establecer lineamientos para el desarrollo de la empresa. • Estar al tanto de las fortalezas y debilidades que posee la Centell Perú SAC. • Reconocer los recursos y oportunidades que posee Centell Perú SAC a desenvolver en el mercado. • Determinar el estado del ambiente laboral en que se desenvuelve Centell Perú SAC.	• Alcance de las actividades y objetivos de la empresa. • Conocer la visión, misión y valores de la organización. • Obtener las competencias y debilidades de la empresa. • Conocer la participación de Centell en el mercado, así como su competencia. • Determinar los factores de éxito de la organización.
Empleado Retirado	• Obtener información relevante del personal retirado de Centell Perú SAC que nos ayude a normar y establecer lineamientos para el desarrollo de la empresa. • Conocer las fortalezas y debilidades por las que pueda estar atravesando Centell Perú SAC como organización.	

BIBLIOGRAFÍA

BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. Finanzas Corporativas. México DF Pearson Educación, 2008 p. 293

FRED R. David. “Análisis y elección de la estrategia”. En su: **Administración estratégica**. 14th ed. México D.F. Pearson Educación, 2013.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. "Desarrollo de nuevos productos y estrategias". En su: **Fundamentos de Marketing**. 11a ed. México: Pearson Educación, 2013. Cap.8.p. 242-248

PORTER, Michael E. “La cadena de valor y ventaja competitiva”. En su: **Ventaja competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior** 1ra ed. New York: The Free Press, 1998. Cap. 2.p.45-55

Robert S. Kaplan; David P. Norton “Mapas estratégicos”. En su: **Mapas Estratégicos**. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2004. Cap.2. p. 57-92

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Finanzas Corporativas**. 9na. Ed. Madrid: McGraw-Hill, 2012

SERNA GOMEZ, Humberto, **Gerencia Estratégica** 9na° Ed. Editorial 3R Editores, 2003

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

"10 Tendencias tecnológicas en la supply chain". En: **Énfasis**. [en línea]. Lima: Junio 2011. [Citado 6 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/19737-

Activa Conocimiento (Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo), Análisis VRIO. [En línea]. Lima: Abril 2018. [Citado 18 de Abril 2018]. Microsoft HTML. Disponible en: http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/

"¿Cuántos centros comerciales se inaugurarán este año en el Perú?" En: **Perú 21**. [en línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 10 de Enero 2017]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru21.pe/economia/cuantos-centros-comerciales-se-inauguraran-este-ano-pais-2266786

"Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase medio creció". En: **Peru21** [En línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 1 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107

"Benito Ponce y su encuentro con la tecnología". En: **Gestión** [en línea]. Lima: Diciembre 2009. [Citado 18 de Enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/noticia/385171/benito-ponce-su-encuentro-tecnologia

"Ciencia, tecnología y desarrollo sostenido". En: **Semana Económica** [En línea]. Lima: Enero 2014. [Citado 06 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/01/08/ciencia-tecnologia-y-desarrollo-sostenido/

"Determinando la tasa de descuento de un proyecto". En: **Gestión** [en línea]. Lima: Enero 2012. [Citado 18 de Agosto 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/01/determinando-la-tasa-de-descue.html

"Diez nuevos centros comerciales impulsarán sector comercio próximo año". En: **El Comercio** [en línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 30 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/economia/diez-nuevos-centros-comerciales-impulsaran-sector-comercio-proximo-ano-2142754

"Economía peruana: Laboratorios peruanos invierten $60 millones". En: **Correo**. [en línea]. Lima: Febrero 2015. [Citado 7 de Abril 2016] Microsoft HTML. Disponible en: http://diariocorreo.pe/economia/economia-peruana-laboratorios-nacionales-invierten-60-millones-562509/

"El mercado privado de salud moverá US$1.200 mlls. el 2015". En: **El Comercio** [en línea]. Lima: Junio 2015. [Citado 30 de Abril 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-salud-privada-movera-us1200-mlls-2015-noticia-1821580

"El Sector retail crecerá entre 6% y 8% desde este año hasta 2017 según estudio de Apoyo". En: **La República** [en línea]. Lima: Abril 2015. [Citado 15 de Septiembre 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://larepublica.pe/economia/870328-el-sector-retail-crecera-entre-6-y-8-desde-este-ano-hasta-2017-segun-estudio-de-apoyo

"El tráfico de datos en América Latina crecerá en 66% en 2018". En: **El economista** [En línea]. Lima: Febrero 2014. [Citado 08 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.eleconomistaamerica.pe/telecomunicacion-tecnologia-pe/noticias/5523105/02/14/El-trafico-de-datos-en-America-Latina-crecera-un-66-en-2018.html

"Inversiones no se verán afectadas por cambio de gobierno, según Citi". En: **Gestión** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 03 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://gestion.pe/economia/inversiones-no-se-veran-afectadas-cambio-gobierno-segun-citi-2136547

"Nuevo sistema de despacho aduanero acelerara el proceso de importaciones al Perú". En: **Gestión** [En línea]. Lima: Enero 2015. [Citado 28 de Marzo 2016]. http://gestion.pe/economia/nuevo-sistema-despacho-aduanero-permitira-acelerar-proceso-importaciones-al-peru-2120965

"Las bodegas 2.0 invaden Lima. Aquí te la presentamos". En: **El Comercio** [en línea]. Lima: Mayo 2016. [Citado 30 de Junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/negocios/bodegas-2-0-invaden-lima-presentamos-198119

"Los centros comerciales generan ventas de hasta 7 millones de dólares anuales". En: **Correo**. [En línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 13 de Enero 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/se-impulsa-el-comercio-615675/

"Perú lidera desarrollo del sector retail en América Latina y es noveno en el mundo". En: **Gestión**. [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 20 de Diciembre 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035

"Perú prevé generar negocios por US$100 millones en Feria Fruit Logística Berlín 2016". En: **Gestión**. [en línea]. Lima: Febrero 2016. [Citado 31 de Enero 2016]. Microsoft HTML Disponible en: https://gestion.pe/economia/peru-preve-generar-negocios-us-100-millones-feria-fruit-logistica-berlin-2016-2153914

"Perú tiene el mayor índice de confianza del consumidor". En: **El Peruano**. [en línea]. Lima: Agosto 2016. [Citado 15 de Septiembre 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.elperuano.pe/noticia-peru-tiene-mayor-indice-confianza-del-consumidor-45124.aspx

"Plaza Norte se acerca cada vez más al Jockey Plaza en ventas". En: **El Comercio** [en línea]. Lima: Junio 2015. [Citado 15 de Enero 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://elcomercio.pe/economia/peru/plaza-norte-se-acerca-cada-vez-mas-al-jockey-plaza-ventas-noticia-1819530

"Se mostró buen manejo económico y seguridad para inversiones". En: **El Comercio** [en línea]. Lima: Octubre 2015. [Citado 18 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-fmi-banco-mundial-se-mostro-buen-manejo-economico-y-seguridad-inversiones-noticia-1847470

ÁMBITO.COM – **Perú Riesgo País (Embi + Elaborado por JP Morgan).** [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13

AMÉRICA ECONOMÍA. **Estabilidad política y economía en Perú**. [en línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru

ASWATH DAMODARAN. **Betas by Sector (US).** [en línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html 210

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación.** [en línea]. Lima: Marzo 2016. [Citado 15 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf

BANCO MUNDIAL. **Perú panorama general.** [en línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

BLOG TGESTIONA. **Oportunidades y retos logísticos para el 2015** [en línea]. Lima: Agosto 2015. [Citado 25 de Enero 2016]. Disponible en: http://blog.tgestiona.com.pe/oportunidades-retos-logisticos-2015/

COLEGIO DE NOTARIOS DE LIMA, **En la lucha contra la corrupción y el crimen organizado.** [En línea]. Lima: Octubre 2014. [Citado 4 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.notarios.org.pe/descargas/D-%20SUPLEMENTODIANOTAR%202%20OCT.pdf

EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO SA, **Análisis del Sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y Mejoramiento de Hogar.** [en línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 7 de Marzo 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf

GLOBAL RATES – FUENTE DE INDICADORES ECONÓMICOS INTERNACIONALES. **Inflación Estados Unidos (dato de inflación).** [en línea]. Lima: Diciembre 2016. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/2016.aspx

HEWLETT PACKARD (HP), **Informe de ciudadanía global para clientes**. [En línea]. Lima: Abril 2008. [Citado 10 de Abril 2016]. p2. Abobe Acrobat. Disponible en:

http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/07gcreport/pdf/07latinamerica-spanish.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI), **El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes.** [En línea]. Lima: Julio 2016. [Citado 05 de Agosto 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/

KALLPA SECURITIES, **InRetail Perú Corp.** [en línea]. Lima: Enero 2014. [Citado 7 de Abril 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20-%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf

NIELSEN, **El índice de Perú continua siendo el más alto en Latinoamérica con 99 puntos.** [En línea]. Lima: Julio 2015. [Citado 03 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2015/Confianza-del-consumidor-peruano-1Q-2015.html

PERÚ.COM. **Simplifican procedimientos para las licencias de funcionamiento**. En: [En línea]. Lima: Septiembre 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/simplifican-procedimientos-licencias-funcionamiento-noticia-402908

PERÚ RETAIL, **CIPSA SOLTEC es reconocido por Honeywell en todo Latinoamérica.** [En línea]. Lima: Diciembre 2014. [Citado 18 de Enero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.peru-retail.com/cipsa-soltec-es-reconocido-por-honeywell-en-todo-latinoamerica/

PERÚ RETAIL. **Forever 21 abrirá la tienda más grande de Sudamérica en el Jockey Plaza**. En: [en línea]. Lima: Abril 2015. [Citado 02 de Febrero 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.peru-retail.com/forever-21-abrira-tienda-mas-grande-sudamerica-jockey-plaza/

RAEEPERU - RESIDUOS DE APARATOS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS, **Planes de Manejo.** [En línea]. Lima: Septiembre 2014. [Citado 17 de Abril 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.raee-peru.pe/index.php/cumplimiento-de-la-normativa/planes-de-manejo

RPP NOTICIAS. **Éxito del reciclaje en el Perú está en manos de los gobiernos locales**. [En línea]. Lima: Mayo 2012. [Citado 10 de Abril 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2012-05-16-exito-del-reciclaje-en-el-peru-esta-en-manos-de-los-gobiernos-locales-noticia_482721.html

RPP NOTICIAS. **Inflación en Perú cerró el 2016 en 3.23%, por encima del rango meta oficial.** [En línea]. Lima: Enero 2017. [Citado 25 de Enero 2017]. Microsoft HTML. Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/inflacion-en-peru-cerro-el-2016-en-323-por-encima-del-rango-meta-oficial-noticia-1020696

RPP NOTICIAS, **Libertad Económica: Perú cae al puesto 49 en índice mundial.** [En línea]. Lima: Febrero 2016. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/libertad-economica-peru-cae-al-puesto-49-en-indice-mundial-noticia-936313

RPP NOTICIAS, **Perú mantiene el puesto 47 del índice de libertad económica.** [En línea]. Lima: Febrero 2015. [Citado 01 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://rpp.pe/economia/economia/peru-mantiene-el-puesto-47-del-indice-de-libertad-economica-noticia-768768

TALLER DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA. **Plan de estrategias y alineación estratégica 2016.** [En línea]. Lima: Enero 2016. [Citado 1 de Marzo 2016]. Microsoft HTML Disponible en: http://www.alineacionestrategica.com/

WIPRO - Líder en Servicios de Tecnología de la Información, **Alimentando el apetito de las empresas por la inteligencia empresarial móvil.** [En línea]. Lima: Agosto 2014. [Citado 06 de Abril 2016]. Abobe Acrobat. Disponible en: http://www.wipro.com/documents/feeding-the-enterprise-appetite-for-mobile-business-intelligence-Spanish.pdf