

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Empresa Supermercados Peruanos (SPSA)

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Juan Andrés Carrión Sánchez

Marvin Ray Espinoza Torres

Milagros del Rocío Lártiga Pisfil

Lisha Morlen Yangali del Pozo

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, septiembre 2018

Agradecimientos

A nuestros padres, por su apoyo incondicional y comprensión durante este largo proceso de aprendizaje. A nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA Business School, por compartir con nosotros tan valiosos conocimientos y experiencias que nos serán de mucha utilidad en nuestra vida profesional. A nuestro asesor Fernando D'Alessio, por sus valiosos consejos y comentarios en el proceso de desarrollo de esta tesis. A nuestros compañeros, por compartir un año lleno de retos y gratos momentos.



Resumen Ejecutivo

SPSA participa dentro de la industria *retail* y en el subsector de supermercados en Perú. En este subsector hay tres principales competidores: Supermercados Peruanos, Cencosud y Tottus. SPSA ha logrado posicionarse como líder desde 2016. El presente documento desarrolla el Plan Estratégico para la empresa Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) con la finalidad de mantener este liderazgo. Este plan se ha desarrollado con información pública, utilizando el método de modelo secuencial propuesto por D'Alessio (2015). En tal sentido, se ha planteado una visión con un horizonte de cinco años (2023). Se ha encontrado que SPSA gestiona de manera adecuada, y mejor que las empresas de este mercado, sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Sin embargo, aún debe mejorar esta gestión ya que, comparada con empresas líderes a nivel mundial, solo tiene un desempeño promedio aceptable mas no competitivo.

En base a este análisis, se han establecido objetivos de largo plazo alineados a los intereses de SPSA. Estos objetivos se enfocan principalmente en mejorar la utilidad, incrementar las ventas online y tener mayor participación de mercado con las marcas propias. Las estrategias planteadas están alineadas a estos los objetivos de largo plazo, las cuales se centran en penetrar distintos mercados a través de la creación de nuevos formatos y más tiendas.

Abstract

SPSA plays in the retail industry and in the subsector of supermarkets in Peru. There are three main competitors: Peruvian Supermarkets, Cencosud and Tottus. SPSA is the leader since 2016. The following document, the Strategic Plan for the company Supermercados Peruanos S.A. (SPSA), has been created to maintain SPSA's leadership. This plan has been developed with public information, using the sequential model method proposed by D'Alessio (2015). In this sense, a vision has been proposed with a horizon of five years (2023). It has been found that SPSA manages its opportunities, threats, strengths and weaknesses adequately, and better than the companies in this market. However, the way that SPSA manage this situation must be improved since, compared to leading companies worldwide, it only has an average performance that is acceptable but not competitive.

Based on this analysis, long-term objectives aligned with the interests of SPSA have been established. These objectives are mainly focused on improving profits, increasing online sales and having a greater market share with private label brands. The strategies proposed are aligned to these long-term objectives, which focus on penetrating different markets through the creation of new formats and stores.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación Actual de Supermercados Peruanos	1
1.1 Situación Actual de Supermercados Peruanos.....	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	6
2.4 Valores.....	7
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	10
3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2 Potencial Nacional	12
3.1.3 Principios Cardinales.....	21
3.1.4 Influencia del análisis en Supermercados Peruanos	26
3.2 Análisis competitivo del país	28
3.2.1 Condiciones de los factores	28
3.2.2 Condiciones de la demanda	29
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	30
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	31

3.2.5 Influencia del análisis en la organización.....	32
3.3 Análisis del Entorno (PESTE)	33
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	33
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	35
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	40
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	44
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	45
3.5 Supermercados Peruanos y sus competidores.....	45
3.5.5 Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.5.6 Poder de negociación de los compradores.....	47
3.5.7 Amenaza de los sustitutos	48
3.5.8 Amenaza de los entrantes	49
3.5.9 Rivalidad de los competidores	49
3.6 Supermercados Peruanos y sus referentes	50
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	52
3.8 Conclusiones	53
Capítulo IV: Evaluación Interna	56
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)	56
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	56
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	58
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)	64
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	72
4.1.5 Recursos Humanos (H)	77
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	80

4.1.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).....	81
4.1.8 Responsabilidad Social y Ecológica en el AMOFHIT.....	82
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	83
4.3 Conclusiones	84
Capítulo V: Intereses de Supermercados Peruanos y Objetivos de Largo Plazo	85
5.1 Intereses de Supermercados Peruanos.....	85
5.2 Potencial de Supermercados Peruanos	86
5.3 Principios Cardinales de Supermercados Peruanos	88
5.4 Matriz de Intereses de Supermercados Peruanos (MIO)	89
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	90
5.6 Conclusiones	91
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	93
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	93
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	95
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	98
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	99
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	99
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	107
6.9 Matriz de Ética (ME).....	108
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	108
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo.....	108
6.12 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	108
6.13 Conclusiones	113

Capítulo VII: Implementación de la Estrategia.....	114
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	114
7.2 Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo.....	114
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	117
7.4 Estructura de Supermercados Peruanos.....	119
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	120
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	120
7.7 Gestión del Cambio.....	121
7.8 Conclusiones.....	121
Capítulo VIII: Evaluación.....	123
8.1 Perspectivas de Control.....	123
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	123
8.1.2 Procesos.....	124
8.1.3 Clientes.....	124
8.1.4 Financiera.....	124
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard).....	124
8.3 Conclusiones.....	125
Capítulo IX: Competitividad de Supermercados Peruanos.....	129
9.1 Análisis Competitivo de Supermercados Peruanos.....	129
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Supermercados Peruanos.....	131
9.3 Identificación y análisis de los potenciales Clústeres de Supermercados Peruanos....	132
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.....	133
9.5 Conclusiones.....	133
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	134
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	134

10.2 Conclusiones Finales	136
10.3 Recomendaciones Finales.....	137
10.4 Futuro de Supermercados Peruanos	140
Referencias	141
Apéndice A: Proyección Para el Alcance de OLPs	155



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Segmentación por marca de Supermercados Peruanos</i>	3
Tabla 2. <i>Definición de los valores propuestos</i>	8
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	11
Tabla 4. <i>Distribución de la Población (%) por perfiles zonales de Lima</i>	14
Tabla 5. <i>Ranking Global Firepower 2018</i>	21
Tabla 6. <i>Pilar Preparación Tecnológica</i>	42
Tabla 7. <i>Pilar Innovación</i>	43
Tabla 8. <i>MEFE de Supermercados Peruanos</i>	45
Tabla 9. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	54
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	55
Tabla 11. <i>Tiendas de SPSA por formato</i>	59
Tabla 12. <i>Ingresos de SPSA (a inicios del 2018) por formato</i>	62
Tabla 13. <i>Residuos generados en el 2017</i>	71
Tabla 14. <i>Estado de Situación Financiera de SPSA 2013-2017</i>	74
Tabla 15. <i>Estado de Resultados 2013-2017 de SPSA</i>	75
Tabla 16. <i>Ratios de Supermercados Peruanos 2013-2017</i>	76
Tabla 17. <i>Ranking Merco Talento: SPSA y Competidores</i>	77
Tabla 18. <i>Número de HH de Capacitación 2016 - Supermercados</i>	78
Tabla 19. <i>Resumen actividades de responsabilidad social de SPSA (análisis por áreas)</i>	82
Tabla 20. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	83
Tabla 21. <i>Potencial de Supermercados Peruanos</i>	87
Tabla 22. <i>Matriz de Intereses de Supermercados Peruanos</i>	90
Tabla 23. <i>MFODA de SPSA</i>	94
Tabla 24. <i>MPEYEA de SPSA</i>	96

Tabla 25. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	102
Tabla 26. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	103
Tabla 27. <i>Matriz de Rumelt para SPSA</i>	107
Tabla 28. <i>Matriz Ética (ME)</i>	109
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de SPSA</i>	110
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	111
Tabla 31. <i>Matriz MEPCS</i>	112
Tabla 32. <i>Objetivos de Corto Plazo alineados a los OLP</i>	115
Tabla 33. <i>Matriz de Recursos para los OCP de SPSA</i>	116
Tabla 34. <i>Políticas para SPSA</i>	117
Tabla 35. <i>Políticas SPSA vs Estrategias</i>	118
Tabla 36. <i>Tablero Balanceado de Control</i>	126
Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral de SPSA</i>	135
Tabla 38. <i>Situación Actual y Proyectada</i>	139

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico..	xvi
<i>Figura 2.</i> Posición de Supermercados Peruanos con respecto a Intercorp.	2
<i>Figura 3.</i> Participación de mercado de los supermercados en Perú (%).....	3
<i>Figura 4.</i> Nuevos valores propuestos para Supermercados Peruanos	7
<i>Figura 5.</i> Población Peruana (en millones).....	13
<i>Figura 6.</i> Distribución de la población por regiones (en porcentaje).....	13
<i>Figura 7.</i> Distribución de la población por departamentos (en porcentaje).....	14
<i>Figura 8.</i> PBI Anual.....	16
<i>Figura 9.</i> Ratios de Crecimiento en Regiones Mundiales Seleccionadas.....	16
<i>Figura 10.</i> Ranking Histórico del Rendimiento Global.....	17
<i>Figura 11.</i> Distribución de la PEA por actividades (en porcentaje).....	17
<i>Figura 12.</i> Comparación del Desempeño en TIC en el Perú y los Países Andinos (PA)	19
<i>Figura 13.</i> Evolución del PBI de Perú.....	36
<i>Figura 14.</i> Evolución del PBI per cápita de Perú a precios actuales en US\$.....	37
<i>Figura 15.</i> Evolución de la inflación acumulada anual en Perú.....	37
<i>Figura 16.</i> Evolución de la inflación acumulada anual en Perú.....	38
<i>Figura 17.</i> Distribución socioeconómica del Perú al 2016.....	41
<i>Figura 18.</i> Plana gerencial de SPSA al 31 de diciembre de 2017.....	57
<i>Figura 19.</i> Cambio de imagen de Plaza Vea	61
<i>Figura 20.</i> Crecimiento de Supermercados Peruanos en ventas y m ²	62
<i>Figura 21.</i> Ventas por cadena de supermercados (en millones de Soles).....	63
<i>Figura 22.</i> Diagrama del proceso cross-dock.....	67
<i>Figura 23.</i> Funcionalidades del WMS	68
<i>Figura 24.</i> Centro de distribución de Supermercados Peruanos en Punta Negra.....	68

<i>Figura 25.</i> Centro de distribución de Cencosud Perú en Ate.....	69
<i>Figura 26.</i> Centro de distribución de Hipermercados Tottus en Huachipa	70
<i>Figura 27.</i> Ingresos de SPSA	75
<i>Figura 28.</i> MPEYEA de SPSA	95
<i>Figura 29.</i> MBCG de SPSA.....	98
<i>Figura 30.</i> MIE de SPSA	101
<i>Figura 31.</i> MGE de SPSA.....	101
<i>Figura 32.</i> Plana gerencial propuesta para SPSA.....	119



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico que se ha desarrollado en el presente documento ha sido elaborado en base al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de una serie de actividades que se desarrollan de forma secuencial con la finalidad de que una organización se proyecte al futuro y alcance la visión establecida. Este modelo secuencial del proceso estratégico se muestra en la Figura 1 y consta de tres etapas principales. Estas etapas son: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que la organización llevará a cabo partiendo de la situación actual hacia la situación futura deseada; (b) implementación, donde se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más compleja por la rigurosidad que se requiere; y (c) evaluación y control, son las actividades que se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Es importante notar que además de las tres etapas existe una etapa adicional, en la que se presentan las conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, ya que genera una retroalimentación repetitiva.

El modelo inicia con el análisis de la situación actual, a lo que sigue el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes serán los que guíen y normen el accionar de la organización. Seguidamente, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de establecer cuál es la influencia del entorno en la organización que se analiza. Asimismo, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). De este análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la que permite conocer el impacto del entorno a través de las

oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, así como la organización está actuando sobre estos factores. Haciendo uso del análisis PESTE y los competidores, nacen la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De esta forma, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector retail, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave del éxito en el sector retail, y superar a la competencia.

Luego, se desarrolla la evaluación interna, la cual está orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno a través de las áreas de Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología e investigación (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados

que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

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

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado, de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada por la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser

desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

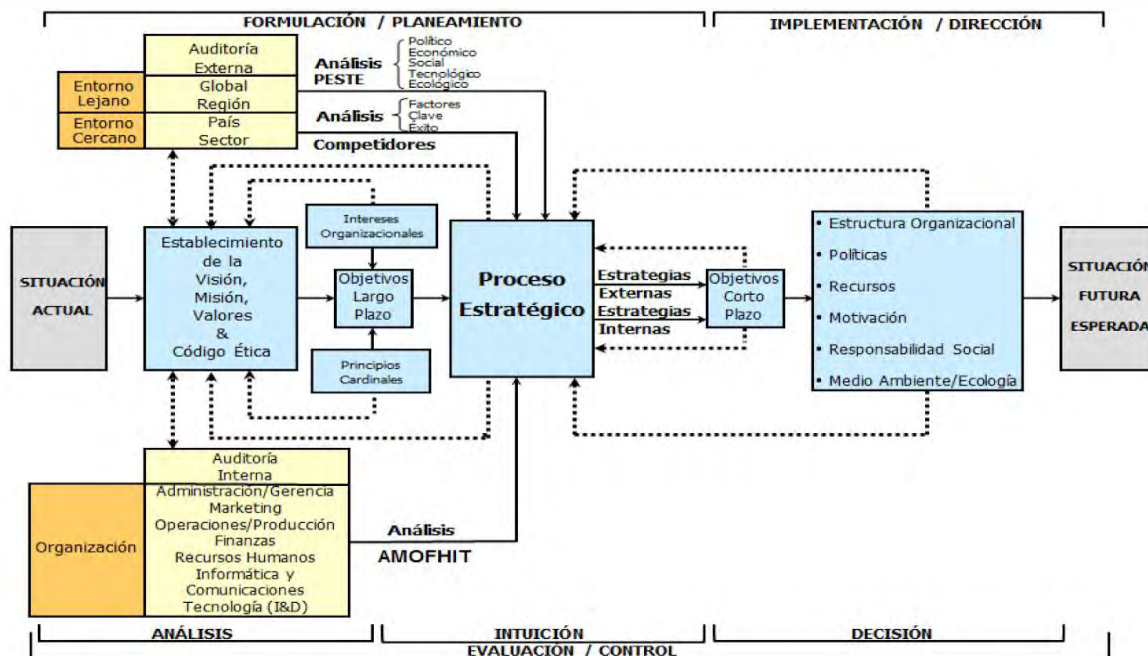


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson Educación.

Capítulo I: Situación Actual de Supermercados Peruanos

1.1 Situación Actual de Supermercados Peruanos

Ernest and Young (2016) afirmó que el Perú ha crecido económicamente en los últimos años y, en gran parte, ello se debe al incremento del gasto privado y con ello el incremento del consumo interno. En Lima, el consumo nacional se da en un 70% por medio de canales tradicionales (mercados, bodegas, etc) y, en provincia, este representa un 90%. De este modo, los porcentajes restantes, pertenecen a canales no tradicionales. Dentro de estos últimos podemos ubicar a los supermercados.

En el Perú, este mercado es relativamente estable, sin embargo, en los últimos años se ha visto afectado por la inestabilidad política que vive el país ya que, a pesar del crecimiento económico, la población decide reducir su gasto y entrar en, lo que Nielsen (2017) llama, modo ahorro. A pesar de estos inconvenientes, el Perú aún es uno de los países más atractivos para invertir en el sector retail ya que se ubica en el puesto 9 de los 30 más atractivos. Este acontecimiento, evidencia fuertes amenazas para los jugadores del sector ya que hace más atractivo el mercado y con ello, el ingreso de nuevos competidores es más probable. Ello ya se ve reflejado en el nuevo ingreso al mercado de la empresa Oxxo con su formato de tiendas de conveniencia.

Supermercados Peruanos es una empresa peruana perteneciente a la industria retail que tiene operaciones en Perú (Lima y provincias). Esta participa en el mercado de los supermercados y pertenece a InRetail (ver Figura 2), la cual, a su vez, es parte del Grupo Intercorp (uno de los grupos más grandes e influyentes en el Perú). SPSA inició sus operaciones en 1993 como Supermercados Santa Isabel, sin embargo, pasó enteramente a manos del grupo Intercorp en el año 2003 con la compra de acciones al grupo Ahold. En el 2004, la cadena cambia su nombre al que mantiene actualmente: Supermercados Peruanos. Al

cierre del 2017, SPSA, el jugador más importante en el mercado de supermercados, cuenta con 268 tiendas a nivel nacional y está presente en 17 provincias del país (InRetail, 2018).



Figura 2. Posición de Supermercados Peruanos con respecto a InterCorp. Tomado de “Corporate Presentation Q18”, por InRetail, 2018. Recuperado de <http://www.inretail.pe/Corporate%20Presentation/26/>

SPSA actualmente compite con Grupo Falabella con Hipermercados Tottus e Hiperbodega Precio Uno y, con Cencosud, con los supermercados Wong y Metro. Tal como se puede observar en la Figura 3, al 2017, SPSA tenía 36.1% de participación en el mercado; sin embargo, este porcentaje no difiere significativamente del alcanzado por su competidor Cencosud Retail Perú con 36%. A pesar de ello, cabe resaltar que esta situación se da desde el año 2016 ya que, en años previos, la mayor participación era mantenida por Cencosud Retail Perú. De acuerdo a Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017) las ventas que se dieron en el subsector de supermercados bordeó los S/. 12,000 millones de soles con un crecimiento relacionado al crecimiento del PBI en Perú. Sin embargo, para el año 2018, se proyecta que las ventas de los supermercados alcancen los S/15,000 millones de soles (Gestión, 2018). Adicionalmente, Perú Retail, estimó que, en el año 2017, la industria retail en Latinoamérica facturó cerca de US\$ 880,000 millones de dólares americanos, lo que

indicaría que a Perú aún le resta espacio por crecer en el sector y poder ser un referente en la región.

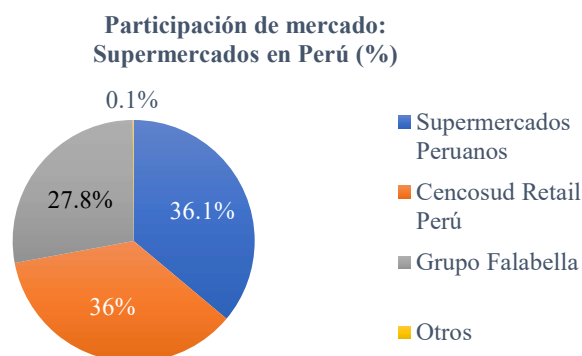


Figura 3. Participación de mercado de los supermercados en Perú (%). Adaptado de “InRetail es líder en supermercados en el mercado peruano”, por Perú Retail, 2017a. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/inretail-lider-supermercados-mercado-peruano/>

Supermercados Peruanos cuenta con tres marcas que, tal como se puede ver en la Tabla 1, están dirigidas a distintos segmentos de la población peruana. Debido a que cada una de las marcas está diseñada para distintos segmentos, sus instalaciones y sus modos de aproximación al cliente son distintas y van acorde con las características del mercado objetivo. En el caso de Plaza Vea y Vivanda, además del canal directo, las ventas también se realizan mediante el canal online.

Tabla 1

Segmentación por marca de Supermercados Peruanos

Marca	Segmento al que está dirigido
Vivanda	Ingresos altos
Plaza Vea	Ingresos promedio
Mass	Ingresos bajos

Nota: Basado en “Supermercados Peruanos SA in Retailing”, por Euromonitor, 2016.

En los últimos años, SPSA ha incrementado sustancialmente el número de tiendas con las que cuenta, siendo más específicos, en número de tiendas Mass y con ello, ha incrementado su presencia en segmentos C y D. Ante esto, le ha sido necesario invertir en un Centro de Distribución y en nuevos sistemas informáticos que le permitan seguir siendo eficientes a pesar del gran número de tiendas con las que cuenta.

SPSA es ampliamente reconocida por la buena gestión de sus diferentes áreas organizacionales ya en los últimos años ha obtenido ya obtenido diferentes reconocimientos como aparecer en los rankings de Great Place to Work, Merco Talento y premios de la Asociación de Buenos Empleadores.

1.2 Conclusiones

SPSA es una empresa que pertenece al grupo Intercorp y actualmente lidera la industria retail en Perú dentro del sector de supermercados. Sin embargo, es importante mencionar que el canal tradicional mantiene el mayor volumen de ventas en el Perú. Esto deja la oportunidad a SPSA de seguir creciendo, pues la industria retail en Perú va en aumento gracias a la preferencia de los consumidores por el canal moderno. Adicionalmente, cuenta con tres distintos formatos o marcas que tienen claramente segmentado su mercado. Los formatos buscan llegar a distintos sectores socioeconómicos de la población para así, lograr cada vez mayor alcance y penetración en el mercado.

Finalmente, dentro de la industria participan tres jugadores principales, donde SPSA lidera la participación del mercado, ligeramente adelante de Cencosud Perú y Grupo Falabella. Esta industria se caracteriza, entonces, por el alto grado de competencia y baja lealtad de los consumidores, quienes se muestran altamente sensibles por la variación de precios. Por estos motivos, es importante para SPSA desarrollar estrategias que aseguren mantener su reconocimiento en el mercado, impulsando las ventas y penetración en cada nivel socioeconómico donde tiene presencia.

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

2.1 Antecedentes

Como se mencionó previamente en el capítulo I, los orígenes de Supermercados Peruanos remontan al año 1979, cuando se creó la organización Promociones Camino Real S.A. Luego, en el año 1993, se cambió la razón social a Santa Isabel S.A. hasta que, en el año 2003, el grupo Intercorp tomó posesión del accionariado, cambiando nuevamente la denominación social, en el 2004, a Supermercados Peruanos S.A. Desde sus orígenes, SPSA participó en la industria retail, con el compromiso de mejorar la calidad de vida de los consumidores, gracias a las experiencias de compras que ofrecen. Sin embargo, SPSA reconoció que no se puede llegar a todo el mercado con una misma marca, por lo que decidieron presentar tres formatos de tienda distintos, cada uno con una propuesta de valor diferente para un público objetivo también diferente.

En los últimos cinco años, los ingresos de SPSA han crecido de manera significativa, del mismo modo también han aumentado la cantidad de tiendas en sus distintos formatos dentro del litoral peruano. En el año 2018, tras conocerse los resultados de la industria al cierre del 2017, se reconoció a SPSA como líder del sector con una mínima diferencia sobre Cencosud Retail Perú. Por lo tanto, es importante tener adecuadamente definidas directrices como la visión, misión, valores y código de ética, los cuales se están replanteando, con el fin de alcanzar los principales objetivos de la organización.

2.2 Visión

La visión indica hacia donde quiere llegar la organización en el futuro y para esto se requiere una óptica de largo plazo, la cual dependerá del rango de ejecución de la industria en la que se participa. De acuerdo a Supermercados Peruanos (2017c), la visión de la empresa es: “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos” (p.3). Sin embargo, esta visión no traduce los verdaderos intereses de SPSA, y se torna vacía. Dada la industria donde

participa SPSA, se propone que la visión tenga un horizonte de cinco años, y se actualice periódicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa y los cambios de la industria.

D'Alessio (2015) sugirió que la visión debe ser de conocimiento público dentro de la organización con el fin de alinear las decisiones y acciones a lo que se quiere lograr. Además, indicó también nueve criterios que toda visión debería cumplir. De estos nueve criterios, dos establecen que debe de indicar una idea central y ser a futuro y, los siete restantes corresponden a características de la misma. De acuerdo a D'Alessio (2015), estas características son: “a) simple, clara y comprensible, b) ambiciosa, convincente y realista, c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios, d) proyectada a un alcance geográfico, e) conocida por todos, f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia, g) una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización” (p.61). Por lo tanto, para el presente Plan Estratégico se sugiere adoptar la siguiente visión: Para el año 2023, mantenerse como la primera cadena de supermercados en ventas dentro del Perú, reconocida por brindar la mejor relación precio - calidad de servicios en la industria y por sus eficientes procesos con altos estándares en cuidado ambiental y buenas prácticas sociales.

2.3 Misión

Supermercados Peruanos (2017c) menciona que su misión es: “Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida” (p.3). Sin embargo, se sugiere extender esta misión a fin de cumplir también con los nueve criterios sugeridos por D'Alessio (2015). Por lo tanto, la nueva misión será: Generar excelentes experiencias de compra ofreciendo una amplia variedad de productos con la mejor relación precio - calidad de servicio entre las cadenas de supermercados presentes en Perú, a través de nuestros distintos puntos de venta y formatos. Para esto, contaremos con eficientes procesos en nuestra cadena logística y mantendremos las tiendas en óptimas condiciones para garantizar la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos, promoviendo también el cuidado

y preservación del medio ambiente. Además, estamos enfocados en desarrollar técnicamente a nuestros colaboradores, promoviendo nuestros valores con el fin de impactar positivamente en los lugares donde trabajamos y creando valor en nuestros stakeholders.

Según lo explicado, la misión desarrollada cumple los nueve criterios sugeridos: a) se detallan a los compradores, b) se explica el producto que se está ofreciendo: bienes que se compran en supermercados, c) se detalla el mercado objetivo, d) se indican las tecnologías empleadas (procesos logísticos), e) objetivo de la organización: crecimiento, f) la filosofía de la empresa está enfocada a la variedad de productos y relación precio-calidad, g) se explica la principal competencia distintiva de SPSA, h) SPSA tiene iniciativas de responsabilidad social y preservación del medio ambiente, i) existe preocupación por los colaboradores a fin de mantenerlos motivados y satisfechos.



Figura 4. Nuevos valores propuestos para Supermercados Peruanos

2.4 Valores

Jones (2008) definió los valores como “criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p.178). Asimismo, Puig (1995) considera que estos representan un aspecto importante para las organizaciones ya que son la base sobre la cual las personas guían su comportamiento. Por lo tanto, se propone que, para Supermercados

Peruanos, estos valores sean los siguientes: desarrollo sostenible, vocación de servicio, eficiencia, orientación a resultados y trabajo en equipo (Figura 4). La definición de estos valores se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2

Definición de los valores propuestos

Valor	Definición
Desarrollo sostenible	Es importante para Supermercados Peruanos que sus colaboradores laboren bajo una perspectiva de cuidado por el medio ambiente en impacto positivo en la sociedad. Las acciones que SPSA se caracterizarán por tener un enfoque ecoamigable y de creación de valor compartido.
Vocación de servicio	El foco de SPSA es el cliente externo, por lo tanto, es importante brindar un servicio de calidad, alcanzando y superando las expectativas esperadas por los clientes. Se deberá brindar un trato cordial, mostrando proactividad para brindar ayuda cuando se requiera.
Eficiencia	Los colaboradores de SPSA deberán tener cuidado con el uso de los recursos asignados, utilizándolos de manera responsable e inteligente, con el fin de maximizar los potenciales beneficios obtenibles.
Orientación a resultados	Cada área de SPSA tendrá objetivos específicos que deberán cumplir, por lo que se requiere compromiso por parte de los colaboradores para lograrlos. Además, las acciones que se tomen deberán aportar valor a la empresa.
Trabajo en equipo	Será más fácil y fructífero si se alcanzan los objetivos trabajando en equipos multidisciplinarios e involucrando a todos en el área que trabajando solo. Por lo tanto, se promoverá una cultura organizacional adecuada, donde se valore la obtención de resultados logrados de manera colectiva.

2.5 Código de Ética

Como se ha mencionado anteriormente, SPSA es parte de InRetail junto con las empresas cuenta con Eckerd Perú y Real Plaza. Por este motivo, SPSA comparte el Código de Ética aplicable a InRetail. Sin embargo, adicionalmente, SPSA cuenta con un Código de Ética propio que se adapta a las necesidades de la empresa en términos éticos. Ambos códigos se encuentran alineados para evitar que disonancias puedan ser la fuente de confusión a la hora de tomar decisiones sobre cuestiones éticas. Sin embargo, de existir las, se menciona explícitamente que prevalecerá el Código de Ética de InRetail.

En este caso, se recomienda que el Código de Ética de SPSA considere los siguientes aspectos: (a) cumplir con las leyes locales, (b) asegurar y fomentar condiciones laborales

justas y seguras, (c) desarrollar prácticas de marketing y competencia transparentes para asegurar la sostenibilidad del negocio, (d) fomentar acciones socialmente y ambientalmente responsables, (e) fomentar la diversidad y la no discriminación, (f) evitar situaciones que puedan generar conflictos de intereses a fin de mantener la buena reputación de la empresa.

2.6 Conclusiones

Actualmente, SPSA cuenta con visión, misión y valores; sin embargo, éstos no demuestran los verdaderos intereses de la organización ni tampoco son ambiciosos ni motivadores, y además no generan el impacto deseado en la sociedad. Por tal motivo, en el presente documento se ha reformulado la visión, misión y valores y además se ha formulado el código de ética.

El alineamiento propuesto entre misión, visión, valores y código de ética, le permitirá a SPSA alcanzar con mayor facilidad sus objetivos y ubicarse en la posición futura deseada ya que contará con objetivos definidos y sabrá cómo lograrlos. Finalmente, el código de ética y los valores corporativos le permitirán a SPSA guiar el comportamiento esperado de sus colaboradores a fin de fortalecer la cultura organizacional que los motive e impulse en alcanzar la visión establecida.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analizará y evaluará los componentes del entorno externo que influyen en SPSA. Tal como se indica en el modelo secuencial del proceso estratégico, se analizará: (a) la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, (b) ventajas competitivas del país, (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE). El resultado del análisis se plasmará en la matriz MEFE, donde se mostrarán las oportunidades y amenazas del entorno.

Asimismo, se definirán los factores claves de éxito (FCE) así para SPSA. Y se realizará el análisis de la matriz del perfil competitivo (MPC), donde se comparará a SPSA con el Grupo Falabella (Hipermercados Tottus e Hiperbodega Precio Uno), Cencosud (Wong y Metro) y los canales tradicionales (minimarkets, bodegas y mercados). Posteriormente, se analizará la matriz del perfil relativo (MPR) y se comparará a SPSA con reconocidas empresas de la industria a nivel mundial como: (a) Wal-Mart World, (b) Publix Supermarkets, (c) Carrefour World, (d) Amazon y (e) Tesco.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para dar inicio con el desarrollo de un Plan Estratégico se requiere analizar las implicaciones geoestratégicas de los países en el contexto de globalización (D'Alessio, 2015). El análisis tridimensional de las naciones incluye una examinación a los hechos de los intereses nacionales, los elementos de poder nacional y los principios cardinales que son la base de la política exterior (Hartmann 1983, citado en D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo a Hartman (citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales son lo que un país busca alcanzar y lo que hace para protegerse ante otros. A fin de realizar un análisis sobre lo mencionado, se identifica a países que pueden servir como aliados y también a aquellos que podrían afectar debido a que tienen intereses opuestos. El análisis de los

intereses del Perú se hizo en base a los seis ejes estratégicos del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el cual recoge en un plan de largo plazo políticas de desarrollo nacional hacia a una mejor calidad de vida y a los Objetivos Estratégicos Sociales del Ministerio de Defensa del Perú. Estos ejes contemplan: (a) Garantizar la defensa nacional, (b) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, (c) Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo regional e infraestructura, y (f) Recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Garantizar la seguridad y defensa nacional del país		Bolivia* Brasil* Colombia*	Ecuador*	
2. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		Brasil* Estados* Unidos*	Colombia*	
3. Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios		Chile* Estados Unidos*	Brasil* Ecuador*	
4. Economía, competitividad y empleo		Brasil* Chile* Estados Unidos*	Bolivia*	
5. Desarrollo regional e infraestructura			Estados Unidos*	
6. Recursos naturales y ambiente		Bolivia* Chile*	Ecuador*	

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015, pp. 93-95, Lima, Perú: Pearson.

** Países que mantienen intereses opuestos al Perú

* Países que mantienen intereses comunes al Perú.

Asimismo, Hartmann (citado en D'Alessio 2015) establece que una vez identificados si los intereses son comunes u opuestos entre los Estados, estos se deben clasificar según sus

niveles de intensidad. Estos niveles son: supervivencia, vitales, mayores y periféricos (Neuchterlein citado en D'Alessio 2015). Los Estados a considerarse en este análisis serán los países vecinos a Perú: Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil y Chile. Adicionalmente, se considerará a Estados Unidos por ser una nación con la cual Perú mantiene grandes niveles de relaciones comerciales, así también, sirve de referente para comparar empresas exitosas dentro de industria de análisis.

Cuando los países tienen intereses similares a los del país analizado, estos pueden cumplir un rol de aliados ya que por medio de diferentes acuerdos se pueden buscar situaciones que beneficien a ambos países y los ayuden a alcanzar los objetivos planteados. En el caso de este análisis, tal como se puede observar en la Tabla 3, se considera que los países analizados tienen intereses nacionales similares a los del Perú. Debido a esto, se deben buscar acuerdos con ellos.

3.1.2 Potencial Nacional

De acuerdo a D'Alessio (2015), este se puede analizar mediante el análisis de siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, organizacional y militar. La evaluación de estos siete dominios muestra que los intereses nacionales planteados por el gobierno son alcanzables de acuerdo al desempeño observado. Sin embargo, se debe poner mayor énfasis en los dominios organizacional y militar ya que la inestabilidad política y la inseguridad podrían representar una limitación para alcanzar los objetivos nacionales. Los objetivos que se verían comprometidos son los de defensa y, economía, competitividad y empleo ya que la incertidumbre y preocupación de la población general podría significar menor inversión extranjera y local. A continuación, se detalla el análisis de cada uno de los dominios que evidencian lo mencionado anteriormente y su impacto en el sector retail.

Demográfico. Según Webb (2016), la población del Perú en el 2016 fue de 31.15 millones de habitantes, de los cuales, el 50.1% fueron hombres y 49.9% mujeres (Figura 5).

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017) reporta que la mayor población se encuentra situada en la región costa con un 54% (Figura 6).

Principalmente, la mayoría de la población se sitúa en Lima con el 29.5%, seguida de La Libertad y Piura, ambas con 5.7% de la población peruana (Figura 7).

Sobre los perfiles zonales de Lima, Ipsos (2018a) comunicó lo observado en la Tabla 4 donde indica el Nivel Socio Económico (NSE) predominante de acuerdo a la zona.

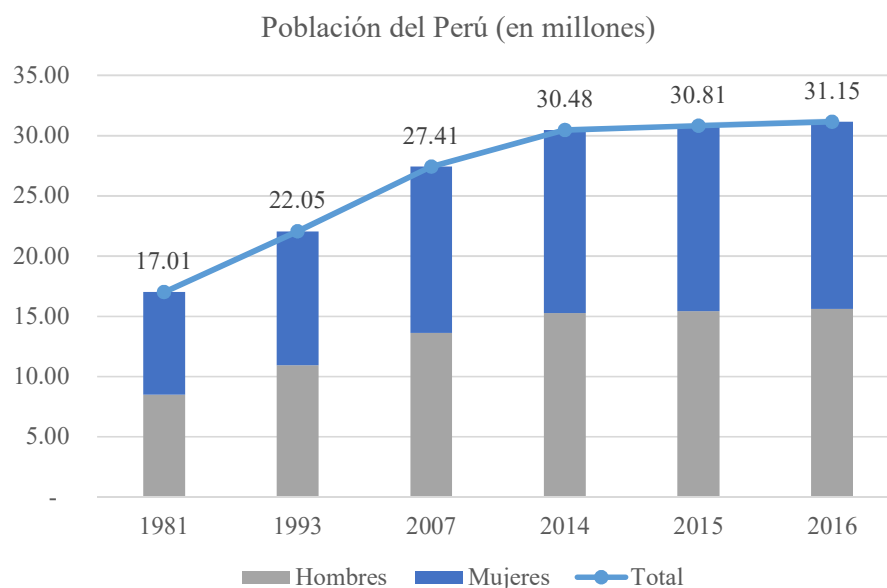


Figura 5. Población Peruana (en millones). Basado en “Perú en números 2016: anuario estadístico”, por R. Webb & G. Fernández, 2016, Instituto Cuánto.

Distribución de la población (en %)

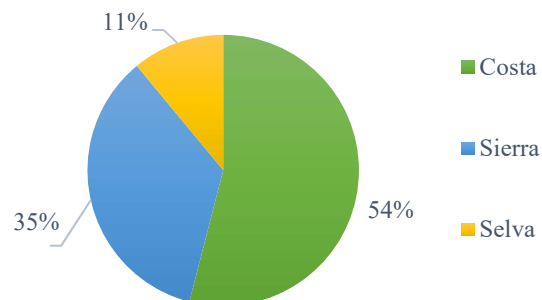


Figura 6. Distribución de la población por regiones (en porcentaje). Basado en “Estimaciones Departamentales de la Población”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0015/cap-51.htm

**Distribución de la población por departamentos
(en %)**

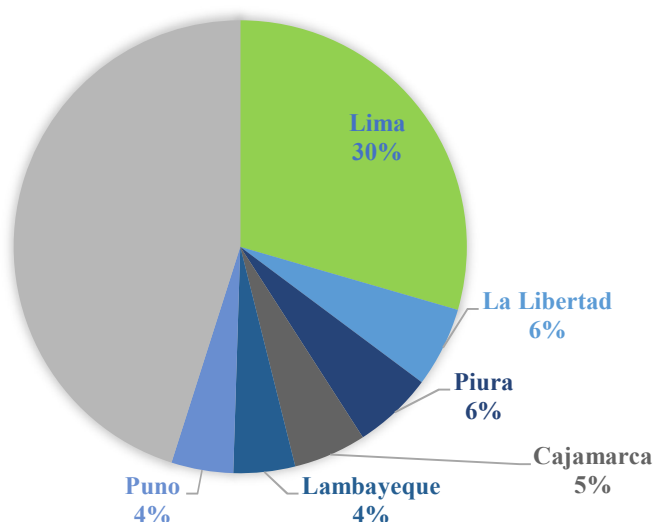


Figura 7. Distribución de la población por departamentos (en porcentaje). Basado en “Estimaciones Departamentales de la Población”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0015/cap-51.htm

Tabla 4

Distribución de la Población (%) por perfiles zonales de Lima

Zona	% de la Población	NSE Predominante
Lima Norte	26%	C y D
Lima Este	25%	D y C
Lima Centro	7.3%	C y B
Lima Moderna	12.7%	B y A
Lima Sur	19.2%	D y C
Callao	10.2%	D y C

Nota. Adaptado de “Perfiles Zonales 2018”, por Ipsos, 2018a.

La información mostrada previamente debe ser tomada en cuenta por SPSA ya que le permite definir qué marca ofrecer de acuerdo al NSE predominante en la zona. Con respecto a las edades de la población, Ipsos (2018b) proyecta que alrededor del 52% de la población se encuentra entre los 21 y 59 años. Esta población representaría a clientes potenciales de SPSA. Asimismo, los lugares en los que se tiene mayor población deberían ser foco de análisis por parte de SPSA, no solo como cifra sino también evaluar el nivel adquisitivo y el perfil del consumidor ya que podría representar lugares de futura expansión.

Geográfico. El Perú está situado en el hemisferio occidental del globo terráqueo, en el cuadrante suroriental de la cuenca del Pacífico (D'Alessio, 2015). Tiene una extensión de 1,280,000 km² y colinda con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile (Euromonitor International, 2018a). Además de su extensión terrestre cuenta con 200 millas marítimas en el Océano Pacífico (Embajada de Perú en Suiza y Liechtenstein, 2018). Sus regiones costa, sierra y selva abarcan el 11%, 30% y 59% del territorio nacional respectivamente (Ministerio de Defensa, 2015). El Perú es un país inestable geológicamente ya que, debido a encontrarse en el cinturón de Fuego del Pacífico, cuenta con intensa actividad sísmica (Amat & León, 2012).

Amat y León, al citar a Torres (2012), comentan que la cordillera de los andes es parte fundamental de geografía peruana ya que le da la riqueza de climas y altitudes al país. Las tres regiones naturales del Perú poseen 84 microclimas de los 114 existentes a nivel mundial y que contribuyen a la biodiversidad de plantas y animales (Ministerio de Defensa, 2015). De acuerdo a la Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica (2008), la biodiversidad y la diversidad de climas favorecen la agricultura y esto determina la calidad de los alimentos a obtener.

Económico. El dominio económico es fundamental en todo análisis ya impacta de manera positiva o negativa en el desempeño de las empresas. Con respecto al desempeño económico del Perú, Euromonitor International (2018a) afirma que la economía se está fortaleciendo y esto se puede respaldar por los datos ofrecidos por INEI (2018a) que muestran un incremento en el Producto Bruto Interno (PBI) en los últimos años (Figura 8).

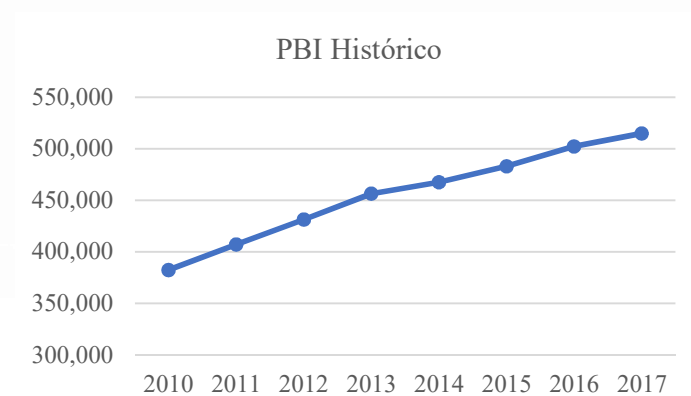


Figura 8. PBI Anual. Adaptado de “Estadísticas”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Los principales impulsores del incremento en el PBI son el crecimiento moderado de las exportaciones y los constantes aumentos en el consumo privado. Asimismo, esto se ve beneficiado por el incremento limitado en la producción minera y el incremento en el gasto para infraestructura. De igual modo, los altos niveles de empleabilidad y los aumentos en el salario apoyan el consumo interno (Euromonitor International, 2018a).

De acuerdo a el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2018), se espera que Latinoamérica y el Caribe crezcan en un 1.9% en el 2018 (Figura 9), no obstante, este porcentaje es afectado por la situación de crisis que atraviesa Venezuela. Si se excluye a este país, el crecimiento regional esperado es del 2.5% y con respecto a países como Perú, se menciona que se espera un crecimiento de alrededor de 4%.

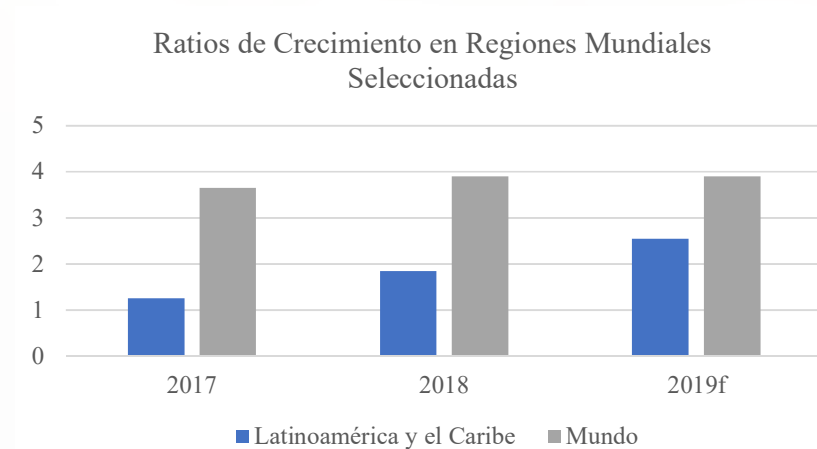


Figura 9. Ratios de Crecimiento en Regiones Mundiales Seleccionadas. Adaptado de “Latin American and Caribbean Macroeconomic Report”, por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2018. Recuperado de <https://www.iadb.org/en/research-and-data/2018-latin-american-and-caribbean-macroeconomic-report>

A pesar de este crecimiento, si se evalúa el rendimiento global a lo largo de los años, el International Institute for Management Development (IMD, 2017) reporta que, con respecto al ranking de competitividad mundial, el Perú se ha mantenido relativamente estable en los últimos años. Al 2018, el Perú se encuentra en el puesto 54, habiendo ascendido en su posición con respecto al año anterior cuando se encontraba en el puesto 55 (Figura 10) (CENTRUM Católica, 2018).



Figura 10. Ranking Histórico del Rendimiento Global. Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018”, por CENTRUM Católica (2018). Recuperado de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>

De acuerdo al INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) se ha incrementado aproximadamente en un 1.34% anual y al año 2016 esta fue de 16,197.1 miles de personas.

La distribución de la PEA por actividades se puede observar en la Figura 11.

Distribución de la PEA (%)

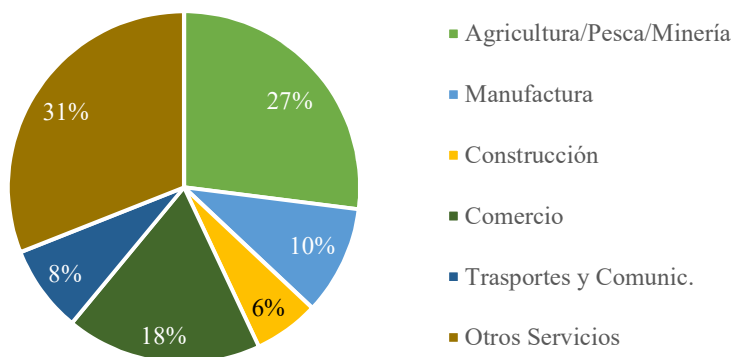


Figura 11. Distribución de la PEA por actividades (en porcentaje). Adaptado de “Estadísticas: Índice Temático - Ocupación y Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Lo mencionado anteriormente, resulta sumamente beneficioso para los supermercados ya que, si el consumo interno incrementa, también lo hará en el consumo en el sector retail y con ello, en supermercados.

El desarrollo tecnológico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica establece que el desarrollo tecnológico en Perú aún tiene mucho camino por recorrer (CONCYTEC, 2016). Al 2017, la inversión en innovación ciencia y tecnología se hallaba entre el 0.1-0.2% del PBI (Bardales, 2017). Esta cifra es inferior a la de la región ya que asignaba 0.77% de su PBI en el 2014 (Banco Mundial, 2014). Sin embargo, tal como se muestra en la Figura 12, de al BID (2018), el desempeño de la banda ancha móvil en el país tiene cifras similares a las de los demás países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela) por lo cual se puede considerar que en este aspecto nos encontramos alineados con la región.

Además, de acuerdo a Gfk (2018), el Perú tiene un 56% de penetración de internet e Ipsos (2017), menciona que los internautas acceden a internet en un promedio de 5.8 veces por semana y este número va en aumento. Además, estos internautas no solo usan el internet para acceder a redes sociales, sino que también, realizan compras por internet. Al 2017, tres millones de usuarios realizan compras online y 57% de ellos lo hace mediante su smartphone (Ipsos, 2017), sin embargo, no todas las páginas han sido creadas con diseño *responsive* y debido a ello, la experiencia del usuario desde el celular no es buena por lo cual tienden a desistir de su compra.

Por su parte, El Foro Económico Mundial (FEM, 2014), en su Informe Global de Tecnología de la Información, menciona que para el año 2014, el Perú alcanzó la posición 90 en el ranking (una mejora representativa con respecto al año anterior ya que en el 2013 alcanzó el puesto 103). El mismo reporte menciona que esto se debe a una mejora en su infraestructura de TIC; no obstante, a pesar de haber mejorado, aún no se aprovecha la

capacidad de las TIC para construir la competitividad del país y modernizar su economía ya que sigue dependiendo en gran medida de la minería (FEM, 2014).

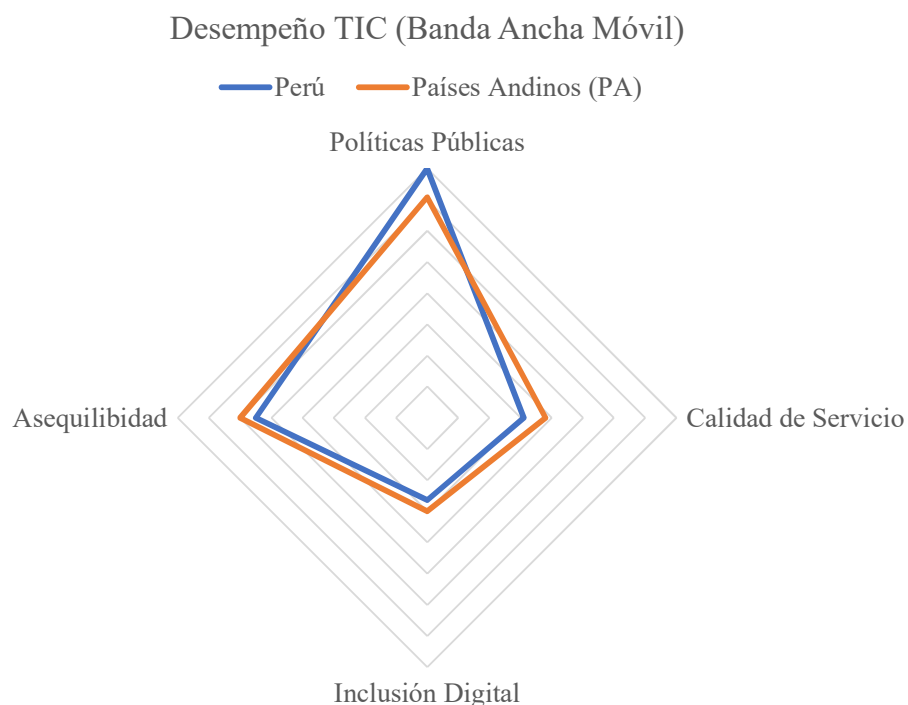


Figura 12. Comparación del Desempeño en TIC en el Perú y los Países Andinos (PA). Adaptado de “La Gobernanza de las Telecomunicaciones: Hacia la Economía Digital”, por Prats y Puig, 2018. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8717/La-gobernanza-de-las-telecomunicaciones-hacia-la-economia-digital.PDF?sequence=5&isAllowed=y>

Lo histórico, psicológico y sociológico. A lo largo de los años, la historia del país ha tenido varias situaciones que no han resultado favorables para la población, así como la hiperinflación que ocurrió entre los años 1980-1985 y sus respectivas consecuencias, también, la violencia causada por los grupos rebeldes de Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) (Oxford Business Group, 2017). Sin embargo, en el 2018, el evento con más repercusión social ha sido el Mundial Rusia 2018 (Vega, 2018).

El mundial y la participación de Perú en él, ha generado que los peruanos se reúnan más, para ver los partidos y con ello, su gasto incrementa. Estas reuniones y emoción por el mundial tienen una buena repercusión para los supermercados ya que los peruanos incrementan el gasto que realizan en supermercados en comida y bebidas alcohólicas para poder disfrutar el mundial entre amigos o con la familia.

Otro aspecto importante en el país es su gastronomía. Acerca de ello, El Peruano (2017a) mencionó: “Los peruanos estamos orgullosos de nuestra gastronomía y la vamos a seguir apoyando para evitar su estancamiento y desarrollar sus potencialidades en un contexto internacional más competitivo.” (p.1). Este sentimiento de orgullo ha llevado a que el país se preocupe por desarrollar este aspecto y que tenga algunos símbolos representativos de esto como lo es el Festival de Mistura que se realiza cada año dedicado a brindar una variedad de restaurantes y platillos reunidos en un solo lugar.

La forma de gobierno. La Constitución Política del Perú (1993) menciona que “La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. (...) Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes” (p.14). Estos poderes son el poder ejecutivo, legislativo y judicial. En los últimos años, el país ha sufrido gran inestabilidad debido a los continuos cambios políticos que ha sufrido. Patiño (2017) al citar a Vergara mencionó que esta inestabilidad política ha tenido como consecuencia que: “El retail del consumo masivo cierre el año en rojo. (...) Al cierre del tercer trimestre de 2017 hubo una caída del 5% en volumen, y del 2% en facturación. Para el cierre del año esta tendencia se va a mantener”(p.1).

Esto representa una amenaza para SPSA ya que, de acuerdo a Nielsen (2017), esta inestabilidad genera que los consumidores entren en ‘modo ahorro’ y disminuyan el gasto que realizan.

Fuerza Militar y Policial. Las fuerzas armadas del Perú son las encargadas de ejecutar lo dictado por el Ministerio de Defensa. En el último ranking Global Firepower (2018), el Perú se encuentra en el puesto 42 de 136 países y a nivel sudamericano se encuentra en el puesto 3 de 12 (Tabla 5).

En el 2017, se aprobó la Política de Seguridad y Defensa Nacional del Estado Peruano para establecer el plan a seguir en dichos temas y, como respuesta a las estadísticas que se

tienen en el país sobre la inseguridad ciudadana. El Peruano (2017b) al citar al INEI mencionó que:

La inseguridad ciudadana ha llegado a un punto en que el 30.8% de la población de 15 años a más de edad ha sido afectada por delitos relevantes tales como robo agravado, hurto agravado, homicidio, lesiones por armas de fuego, extorsiones, secuestros y violaciones, correspondiente al año 2015. (p.19)

Estos hechos generan que la percepción de inseguridad del país aumente y, así también, su desconfianza. Otro problema al que la fuerza militar y policial debe responder es el narcotráfico. Debido a que, de acuerdo a la United Nations Office on Drugs and Crime (2017), la producción de coca ha incrementado en 9% en el 2016.

Tabla 5

Ranking Global Firepower 2018

País	Puesto Ranking 2018
Brasil	1
Argentina	2
Perú	3
Colombia	4
Venezuela	5

Nota. Fuerza Militar de los principales países sudamericanos. Adaptado de “Military Strength Ranking 2018”, por Global Firepower, 2018.

Lo mencionado en este aspecto, tiene implicaciones para SPSA ya que contribuye a que los consumidores apliquen la mentalidad de “modo ahorro” mencionada anteriormente.

3.1.3 Principios Cardinales

De acuerdo a Hartmann, citado en D’Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior de un país ya que detallan lo que una nación realiza con el fin de alcanzar sus objetivos. Esto se debe a que estos principios permiten conocer las oportunidades y las amenazas de un Estado. De acuerdo a D’Alessio (2015) “los principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos” (p.95).

Influencia de terceras partes. Dado que la interacción entre dos o más estados no se contempla exclusivamente de manera bilateral, la presencia de más integrantes puede influir en la interacción (D'Alessio, 2015). Todas las partes con las que se mantienen relaciones internacionales van a influir en el desarrollo de un estado. Estas relaciones internacionales se pueden ver afectadas por diversos factores.

Perú es miembro fundador de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde 1995, habiendo sido ya antes miembro del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). De este modo, cualquier negociación que tenga Perú de manera individual o colectiva con otras partes se basarán en los lineamientos planteados por la OMC (Acuerdos Comerciales, 2018a). Así, se obtiene mayor alcance y posibilidades de crear nuevos acuerdos comerciales con otros países, de tal modo se favorezcan los intereses económicos y comerciales del país.

Desde entonces, Perú mostró interés por pertenecer a distintos grupos económicos y ampliar su presencia en distintos mercados a través de acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales. Por ejemplo, en Sudamérica, junto con Ecuador, Colombia y Bolivia, conforman la Comunidad Andina (CAN) que tiene como fin llevar una política exterior común, integración económica y comercial a través de una zona de libre comercio y cooperación para un desarrollo social, económico y medioambiental sostenible.

Adicionalmente, en la región, Perú es también un país asociado al Mercado Común del Sur (Acuerdos Comerciales, 2018b), donde se busca principalmente fomentar el comercio internacional con arancel cero y en condiciones de competencia (Acuerdos Comerciales, 2018).

Los intereses de Perú por mantener acuerdos comerciales se extendieron también a distintas regiones, por ejemplo, junto con otras 20 economías, Perú forma parte del Foro de Cooperación Asia-Pacífico. (APEC). El propósito de este foro es facilitar los negocios entre

los países miembros, buscando liberalizar el comercio y flujo de capitales y finalmente cooperación económica y técnica (Acuerdos Comerciales, 2018a). Sin embargo, los mayores logros comerciales de Perú fueron la obtención de acuerdos con Estados Unidos, China y Europa, con el fin de facilitar el comercio de mercancías, flujo de capitales y reducción de vallas arancelarias. Para esto, Perú debió cumplir con estándares de calidad y control impuestos por estos socios comerciales, por ejemplo: erradicación de droga y procedimientos para evitar su filtración en Aduanas, estabilidad política, cuidado por el medio ambiente, estándares fitosanitarios, entre otros.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011), a partir de los años noventa, el estado peruano abrió su mercado para poder importar materia prima a menor costo, así también equipos y tecnología que las empresas necesitaban para ser más competitivas. Por estos motivos, Perú logró llevar hacia delante los acuerdos que mantiene con Estados Unidos y China. Sin embargo, estos países son competidores entre sí, y están involucrados en las negociaciones que Perú pueda mantener con alguno de ellos. De esta manera se refleja la influencia de terceras partes, donde otros países están atentos a cualquier nuevo acuerdo que Perú pueda obtener.

Finalmente, en el año 2011 se conformó la unidad económica Alianza del Pacífico, siendo los países miembros Perú, México, Chile y Colombia. Esta iniciativa es el primer paso para integrar la región como un mismo bloque económico, pues se espera ganar poder de negociación y así obtener mayor participación en el comercio con los países de Asia (Ernst & Young, 2016). Por lo tanto, se espera que estos países apliquen políticas macroeconómicas similares con el fin de facilitar el flujo de inversiones, bienes y personas dentro del bloque. De esta forma, Perú se verá influenciado también por las políticas que puedan aplicarse dentro del bloque, alineando sus intereses a los fines de la Alianza.

Lazos pasados y presentes. De acuerdo a Hartmann, citado en D'Alessio (2015), las

políticas exteriores presentes y futuras de una nación son influenciadas por relaciones que existieron en el pasado. De este modo, el interés de conformar bloques económicos en la región, o acuerdos multilaterales como la CAN, Alianza del Pacífico o Mercosur, se vio reflejado también en la época del imperio inca o del Tahuantisuyo. Pues, en esta época se buscó también una integración económica que facilite el comercio, así como la adopción de una misma cultura, mismas costumbres y un mismo lenguaje (Historia Peruana, 2018a).

El declive del imperio inca se dio tras la llegada de los españoles a continente americano, es por esto que, hoy en día, se comparte el mismo idioma, religión y ciertas costumbres. En los últimos 30 años, las relaciones entre Perú y España se han estrechado, y debido a esto el flujo de personas que viajan entre estos países es alto, por ejemplo, el 15% de peruanos que migran, lo hacen a España. Por otro lado, la inversión directa europea en Perú tuvo una participación de 51.8% en el año 2011, siendo España el principal inversionista (Acuerdos Comerciales, 2018a). Por lo tanto, España es hoy un buen aliado y, en lo que políticas exteriores respecta, fue uno de los principales promotores para lograr el tratado de libre comercio con la Unión Europea y la excepción del visado Schengen para peruanos.

Perú ha enfrentado distintos conflictos bélicos a lo largo de su historia. Por ejemplo, la guerra del pacífico que involucró a Chile, Bolivia y Perú a finales del siglo XIX donde Chile buscaba expandir su territorio y ganar poder sobre territorios salitreros (Historia Peruana, 2018b). Por esta razón, las relaciones diplomáticas entre estos países no son aún de las mejores, ya que en el año 2008 Perú demandó a Chile ante la corte internacional de La Haya para definir límites marítimos en el sur del Perú. Adicionalmente, en el año 2013, Bolivia también denunció a Chile ante el mismo tribunal, con el fin de exigir salida al mar a través de territorio chileno. Este tipo de acciones crea fricción en las relaciones diplomáticas de los países involucrados, y a su vez crea también desconfianza ante posibles eventos

bélicos. Por esta razón, como se mencionó previamente, Perú inició una carrera armamentista que al 2018 lo ubicó en el tercer lugar con la mejor fuerza militar en la región.

La región sudamericana se ha caracterizado por tener países con costumbres tradicionales, donde se comparte un mismo idioma y costumbres similares. En lo que respecta a la industria Retail, aún existe espacio por crecer, pues los canales tradicionales como bodegas y mercados siguen siendo importantes para estos países. Perú no es la excepción, pues, como se mencionó, el canal tradicional se lleva la mayor participación de operaciones en la industria. Por esta razón SPSA enfrenta el reto de cambiar estas costumbres e impulsar la participación del canal retail.

Contrabalance de los intereses. Hartmann, citado en D'Alessio (2015) mencionó la importancia de evaluar los beneficios o perjuicios que se podrían obtener tras realizar acuerdos con otras partes, donde debería primar un interés común. Como se mencionó previamente, Bolivia tiene interés de tener salida al océano Pacífico, pues de esta manera se podría tener acceso comercial a otros países vía marítima. Tras la denuncia de Perú en la Haya, y favorable resolución, Perú podría compartir el interés de Bolivia de ganar presencia en el Pacífico y restarle participación a Chile. Sin embargo, Perú representa a la vez un riesgo para Bolivia, ya que en la zona sur del Perú se cuenta con grandes reservas de gas que competirían con los que provee Bolivia.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, existe el interés de formar un bloque económico que logre integrar la región como una misma unidad comercial. La Alianza del Pacífico busca aprovechar y juntar las distintas ventajas que tenga cada país miembro y así ganar participación en las actividades comerciales con Asia. Por lo tanto, Perú, Colombia, México y Chile comparten los mismos intereses, sin importar que éstos a su vez puedan competir de manera individual al realizar acuerdo con los países asiáticos.

Conservación de enemigos. Según D'Alessio (2015), con la finalidad de ayudar a los Estados a estar preparados para enfrentar a los enemigos (competidores), es prudente mantener una cantidad adecuada de estos. El mejor desempeño surge de la competencia que los enemigos generan en función de la creación de nuevas y más eficientes estrategias que dan pie a la creatividad e innovación. Además, asegura que es preferible generar enemigos que perderlos ya que sin ellos se daría lugar a la creación de monopolios.

Históricamente Perú ha mantenido conflictos externos con Chile, Bolivia, Colombia y Ecuador, de los cuales se han desencadenado enfrentamientos bélicos. Morales y Jiménez (1999) mencionan que los conflictos figuran como motor de cambio en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Además, sugiere que los conflictos promueven, establecen y conservan las líneas de diferenciación de unos grupos con otros. En determinadas circunstancias promueve la cohesión e integración del grupo desempeñando funciones estabilizadoras para las partes contribuyendo a mantener la estructura del grupo como una organización en marcha. El Estado prudente no deberá acumular más enemigos de los que puede manejar (D'Alessio, 2015).

3.1.4 Influencia del análisis en Supermercados Peruanos

Tal como se ha visto en este capítulo, la economía peruana se está fortaleciendo y esto es respaldado por el incremento del PBI en los últimos años. Asimismo, se ha visto que la población se encuentra concentrada en diversas zonas del país con algunos lugares con mayor concentración como Lima, La Libertad y Piura. El saber esto, le permite a SPSA definir estrategias de desarrollo de mercado en lo referente a la apertura de tiendas basado en los lugares en los que se halla la mayor parte de la población. También, el conocer los NSE, le permite definir a cuál de ellos debe orientarse basado en los objetivos que tiene. Otro aspecto importante es lo indicado por el INEI (2018b) al mencionar que se ha dado un crecimiento de la población económicamente activa resulta. Esto resulta beneficioso para los supermercados

ya que, el incremento del consumo interno influiría en el crecimiento en el consumo en el sector.

Como se mencionó, el desarrollo tecnológico y con ello, el e-commerce, están aún en desarrollo en el país. Estas consideraciones representan una tanto una oportunidad como retos para SPSA. Es una oportunidad debido a que, mediante su portal web, el cual también permite el comercio electrónico, puede acercarse a los consumidores que prefieren realizar sus compras de este modo. Por ello es importante que SPSA invierta en comprender el comportamiento de estos consumidores para saber cómo aproximarse a ellos y fidelizarlos. Del mismo modo, otro reto es la inversión en tecnología ya que la empresa debe actualizar todas sus plataformas web ya que algunas de ellas no son responsive y pueden generar la pérdida de algunos clientes.

El Perú es un país con un gran potencial debido a su biodiversidad. Esto es sumamente importante para SPSA ya que depende en gran medida de cómo se maneje la agricultura en el país para obtener productos de calidad. Asimismo, si bien los climas pueden ser favorables en ocasiones, en otras pueden significar limitaciones como la ocurrencia del Fenómeno del Niño que puede traer problemas para obtener los productos requeridos. Este mismo problema podría suceder debido a la inestabilidad geológica en caso de un terremoto en el país. Debido a esto, SPSA debe considerar estos factores, así como tener planes de contingencia que le permitan reacciones en dichas situaciones.

Los peruanos se sienten orgullosos de su comida y por ello, en el país, se tienen grandes eventos dedicados a ello. Este tipo de eventos y otros, de similar envergadura, pueden ser aprovechados por los supermercados, por ejemplo, con formatos *pop-up* que les permitan no solo realizar ventas sino también, tener mayor visibilidad con su marca.

Asimismo, la inseguridad ciudadana y la inestabilidad política afectan directamente a SPSA ya que los consumidores prefieren ahorrar. Otra consecuencia de esta situación es que

ello contribuye a que la población desee migrar con lo que el mercado podría reducirse en alguna medida.

3.2 Análisis competitivo del país

D'Alessio (2015), indicó que, luego de realizar la evaluación de las relaciones internacionales, se realiza el planteamiento estratégico nacional. Este análisis permitirá observar el entorno en el que se encuentra Supermercados Peruanos, así como también, continuar con correcto desarrollo del planteamiento estratégico.

Para realizar el análisis competitivo de Perú, se empleará el diamante de competitividad de las naciones de Porter (1990, citado en D'Alessio, 2015). El esquema de los determinantes de la ventaja nacional presentado por el modelo muestra el análisis de las fortalezas del poder nacional para competir. El modelo describe: la condición de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas y los sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Cada país cuenta con diferentes factores de producción, los cuales, por definición, son los recursos o insumos que utilizan los países para llevar a cabo la actividad económica y que le permiten competir en diferentes industrias. De acuerdo a Tello (2017), en el caso del Perú, la productividad de los factores de producción de la economía cayó en 4% entre el 2007 y 2015. Esto, afecta el crecimiento económico y ello se puede ver reflejado en la caída en el Ranking de Competitividad Mundial ya que el Perú descendió cuatro puestos entre el 2014 y 2015. Al 2018, el país aún mantiene el puesto obtenido en dichos años (puesto 54).

Otro aspecto importante a mencionar en este punto es la distribución del PBI. En el Perú, esta distribución se da de la siguiente manera: 18.5% del sector extractivo, 19.11% corresponde a transformación y 62.39%, a servicios (INEI, 2013). Como se puede observar, servicios son lo más significativo en el PBI seguido de las transformaciones. Sin embargo, el

70% de las divisas que ingresan al país por exportación corresponden al sector minero y de energía (El Economista, 2018). Debido a que los principales productos exportados son recursos naturales, puede entenderse como un uso ineficiente de los factores de producción del país ya que no se añade valor agregado a lo que se exporta, sino que se depende de los recursos naturales.

Es importante que el gobierno considere mejorar la productividad del país para que pueda desarrollar sus propios factores, tal como lo hacen los países desarrollados (D'Alessio, 2015). Una mejora en la productividad beneficiará a la población del país, así como a las empresas que se desenvuelvan en este ámbito. Con la finalidad de mejorar este aspecto, el país debe considerar mejoras a nivel de educación y servicios básicos ya que existe una relación positiva entre la productividad total de los factores, la edad y la educación (Galarza & Díaz, 2015). Un alto nivel de educación facilita a descifrar más fácilmente tecnologías disponibles para aumentar la eficiencia en el uso de insumos lo que Rosenzweig (citado en Galarza & Díaz, 2015) llamó la habilidad para aprender nuevas tecnologías. Asimismo, se encontró que los hogares que cuentan con servicios básicos presentan mayores niveles de productividad.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna en el Perú se incrementó en un 5% a fines del 2017 (INEI, 2018). Los centros comerciales han aumentado cuatro veces sus ventas entre el 2000 – 2015 y se espera que este crecimiento continúe. Esto significaría oportunidades para empresas como *retails* de ropa, *fast foods*, supermercados, etc. Sin embargo, la inestabilidad política del 2018 afectó al sector *retail* ya que la incertidumbre, hizo que el consumidor peruano cambie su comportamiento y se enfoque en ahorrar ante las posibles crisis políticas y desaceleración económica en la que podría haber entrado el país (Euromonitor International, 2018b).

Debido a este cambio de comportamiento del consumidor peruano, este se enfocó en encontrar productos a precios bajos por lo cual las ventas de ciertos productos de marca privada en el canal minorista moderno aumentaron. Esto se debe a que son marcas que se caracterizan por tener un precio bajo, alrededor del 30% por debajo de los productos de marca. Asimismo, ante este cambio en el comportamiento del consumidor, se aplicó como estrategia el uso de programas de lealtad para disminuir la pérdida clientes (Euromonitor International, 2018b). Con ellos, los programas de lealtad de los canales de supermercados modernos se volvieron más interesantes para los consumidores ya que les permitían comprar a precios reducidos por medio de promociones que les brindaban descuentos o la oportunidad de realizar comprar por medio de los puntos ganados en estos programas.

Perú Retail (2013) indicó que, en Perú, el 75% de los consumidores realiza sus compras por el canal tradicional. Este canal está compuesto principalmente por los mercados locales que ocupan el 40% y por más de 150.000 bodegas tradicionales que representan el 35% del mercado. El canal moderno alcanza el 20% del total y está compuesto por las tiendas minoristas de abarrotes. Entre los supermercados (canal moderno), existen tres grandes competidores: Cencosud Retail Perú, Grupo Falabella y Supermercados Peruanos. Este último se ha convertido recientemente en el líder en la participación del mercado peruano (36.1% frente a sus competidores 36% y 27.8% respectivamente).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La inversión total en el Perú se da en un 80% por inversión privada (La República, 2018). Un aspecto importante a considerar, al momento de invertir en un país, es la facilidad con la que se pueden hacer negocios en dicho país. De acuerdo a el Banco Mundial (2018a), el Perú se encuentra en el puesto 58 de 190 sobre la facilidad de realizar negocios en el país. Sobre ello, se puede decir que se encuentra en una situación similar a la de los países de la región ya que el promedio regional es el puesto 58.66. Sin embargo, un factor importante que

afecta este punto es la corrupción que hay en el país ya que el Perú se sitúa en el puesto 37 en el Índice de Percepción de Corrupción (Transparency International, 2018).

Con respecto a la economía peruana, de acuerdo a la Central Intelligence Agency de Estados Unidos (CIA, 2017), la economía creció en un promedio de 5.6% por año desde 2009 hasta el 2013 con un tipo de cambio estable y baja inflación. Asimismo, la rápida expansión de Perú junto con transferencias de efectivo y otros programas le permitieron reducir la tasa de pobreza nacional en más de 35 puntos porcentuales desde 2004 (CIA, 2017). Estas mejoras a nivel economía en el país atraen la atención de inversionistas. Esto, para los supermercados, podría significar en el ingreso de un jugador internacional en la industria.

Asimismo, el crecimiento del Perú impacta positivamente en el ingreso promedio de los pobladores (Barmak, Díaz, Pantoja & Vento, 2012). Lo que podría resultar en el aumento de las ventas para los supermercados, quienes, en su afán de continuar su expansión, abren tiendas en las provincias fuera de Lima. La mala infraestructura de las carreteras desde Lima hacia el interior del país dificulta el desplazamiento de mercancías, convirtiéndose en una barrera en la cadena de suministros. Esto genera costos logísticos adicionales en la entrega de los productos en sus destinos finales, impactado finalmente al consumidor final.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La industria de retail en Perú cuenta con gran cantidad de proveedores locales y extranjeros. En el caso de Supermercados Peruanos, el mayor porcentaje de proveedores son locales, mismos que, según la naturaleza de sus productos, se encuentran distribuidos en diferentes sectores del territorio peruano.

El poder de negociación que tienen los supermercados con sus proveedores es alto comparado con otros participantes, debido a que canal moderno no está fragmentado.

Nicholson y Young (2012) indican que existe un desequilibrio de la capacidad de negociación que existe entre los supermercados y sus proveedores, generando prácticas de

abuso de poder. Entre los principales abusos observados están: demandas por descuentos adicionales, pagos tardíos, cuotas o tarifas por espacios (Nicholson, 2012). El impacto de estos abusos hacia los proveedores ocasiona costos adicionales o diferencias en los ingresos menores a lo esperado y cambios en sus flujos de caja.

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

Tal como se ha indicado, la productividad del país debe mejorarse ya que la baja de 4%, entre 2007 y 2015, en la productividad de los factores de producción de la economía afecta a todo el país y con ello a las empresas que se desenvuelven en él. Por otro lado, se mencionó que la demanda interna se incrementó pero que a pesar de ello los consumidores redujeron su gasto en el 2017 debido a la inestabilidad política, situación que al 2018 aún se mantiene por lo cual esto afecta directamente a SPSA ya que esto podría ocasionar una baja en las ventas. Sin embargo, también representa una oportunidad ya que le permitirá promover con mayor fuerza sus marcas propias que son más baratas, con respecto a las marcas tradicionales, con lo cual podría balancear este aspecto.

Además, esto significa que SPSA debe enfocarse por mejorar sus estrategias para fidelizar a los clientes con los que cuenta actualmente. Esto puede realizarlos mediante la mejora de sus promociones y estrategias de marketing y, tal como ya ha empezado a hacer, por medio de su formato Mass (*hard discount*), al tratar de conquistar a los clientes del canal tradicional. Al conquistar a nuevos clientes de este nuevo canal, SPSA podría no solo mejorar sus ganancias en términos generales, sino que, estos nuevos clientes podrían verse atraídos a migrar a el canal moderno.

La deficiente infraestructura vial en Perú impacta negativamente en varios sectores productivos del país. En el caso de SPSA, esta deficiencia y deterioro del sistema vial se traduce en aumento en los tiempos de entrega de los productos que son comercializados en

provincias fuera de Lima, por lo genera retrasos que finalmente se convierten en condiciones negativas.

3.3 Análisis del Entorno (PESTE)

El análisis PESTE permite evaluar aquellas situaciones y factores que puedan afectar el desempeño de la empresa pero que están más allá del control debido a que son situaciones externas a nivel sector, país, región, etc. Se realiza este análisis a fin de tener en cuenta estos aspectos y estar preparados en caso afecten a SPSA.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las leyes y políticas de estado que se implementan en Perú se rigen bajo lo establecido en la Constitución Política del Perú del año 1993, aprobado en el año 1993 durante el gobierno del expresidente Alberto Fujimori, quien en el año 2009 fue sentenciado a 25 años de cárcel por distintos cargos. Después del gobierno de Fujimori, la presidencia fue asumida por Valentín Paniagua del año 2000 al 2001, Alejandro Toledo del año 2001 al 2006, Alan García (segundo gobierno), del año 2006 a 2011, Ollanta Humala del año 2011 al 2016, Pedro Pablo Kuczynski del año 2016 al 2018, y finalmente, Martín Vizcarra del 2018 a la fecha. Sin embargo, desde la publicación de esta constitución, cinco de los siete gobernadores mencionados, han tenido problemas de corrupción y por tal motivo están siendo investigados por la justicia peruana. Por tal motivo, la percepción de la población peruana sobre la política no es favorable, pues según El Comercio (2018) el 57% de entrevistados considera que la corrupción es el principal problema que enfrenta la política peruana.

La Constitución Política del Perú establece que la estructura del estado peruano está compuesta por: el Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. El Poder Legislativo está conformado por 130 congresistas, quienes representan a la población de sus departamentos de origen, su principal función es la de crear leyes y velar por el cumplimiento

de la constitución. El poder ejecutivo está conformado por el presidente de la república y 18 ministros, su principal función es la de formular y dirigir políticas generales de gobierno, en cumplimiento con lo establecido con la constitución política del Perú. Finalmente, el Poder Judicial, conformado por La Corte Superior, cortes supremas y otros juzgados cuya principal función es la de administrar la justicia en el país y hacer respetar las leyes.

En el Índice de Competitividad Global del año 2017, elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2017), Perú bajó en el ranking al puesto 72 de 137 países evaluados donde el índice con la peor puntuación corresponde a instituciones, con un ranking de 116. Dentro de este índice se tienen componentes de evaluación que también dibujan un panorama no favorable para las instituciones y la política peruana, pues, en lo que respecta a confianza a políticos, Perú está en el puesto 126, eficiencia del marco legal para resolver disputas, Perú retrocedió al puesto 129, y en lo que respecta a regulaciones gubernamentales, Perú se encuentra en el puesto 120.

De acuerdo al informe, los principales factores problemáticos para hacer negocios en Perú se vinculan a corrupción, ineficiencia y burocracia gubernamental, y carga tributaria. En este sentido, existen importantes instituciones como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que involucran a los colaboradores, carga tributaria y consumidores que regularían el performance de las empresas.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima (2016) “es vital, para la gobernabilidad del país, mantener la estabilidad política, social y económica” (p.34). Sin embargo, de acuerdo al Foro Económico Mundial (2017), la inestabilidad de gobierno y la inestabilidad de políticas son también factores problemáticos que preocupan a empresarios. Casos de

corrupción como los vinculados a Lava Jato, donde distintos expresidentes han sido acusados de corrupción, afectando gravemente la estabilidad política del país y, por ende, la gobernabilidad. Esto genera desconfianza en el sector privado, limitando las inversiones o postergándolas hasta que se presente un entorno más favorable.

Con respecto a estabilidad social, Perú cuenta con dos ministerios fundamentales que velan por la estabilidad social del país, dirigiendo sus esfuerzos a reducir la pobreza y generar oportunidades de desarrollo de los ciudadanos, estos ministerios son: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Por tal motivo, según se observa en el informe elaborado por el MIDIS (2008), los distintos ministerios del país han elaborado distintos programas sociales como CRECER, JUNTOS, PROJOVEN, Sistema Integral de Salud, entre otros que buscan mejorar la calidad de vida de los peruanos.

Finalmente, la estabilidad económica del país está respaldada por dos importantes entes. El primero el Ministerio de Economía y Finanzas, que se encarga de administrar la política fiscal y presupuestal de la nación, y por otro lado el Banco Central de Reserva del Perú cuya principal función es la de “Preservar la estabilidad monetaria” (BCRP, 2017) es decir, que vela por que el valor de la moneda Peruana se mantenga y regula el crédito en el sistema, por tal razón, se está llevando una política expansiva ya que actualmente, se está buscando reactivar la economía del país, pese a los problemas políticos que han acontecido.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Una de las maneras más efectivas de medir el desarrollo económico de un país es a través de su PBI, que incluye el consumo interno, inversión interna y las exportaciones menos las importaciones. Estos componentes, son motor del desarrollo económico del país y, por ende, es importante medirlas constantemente. Como se observa en la Figura 13, en los últimos años, el PBI de Perú ha crecido de manera sostenida desde los S/. 320 mil millones

de soles en el 2007 hasta un neto de S/. 515 mil millones al cierre del 2017. Sin embargo, el ritmo de crecimiento sí ha variado con el paso de los años, donde, en líneas generales, el crecimiento se ha desacelerado, y ha bajado de tasas de aproximadamente 8% a 2.5% en el 2017.

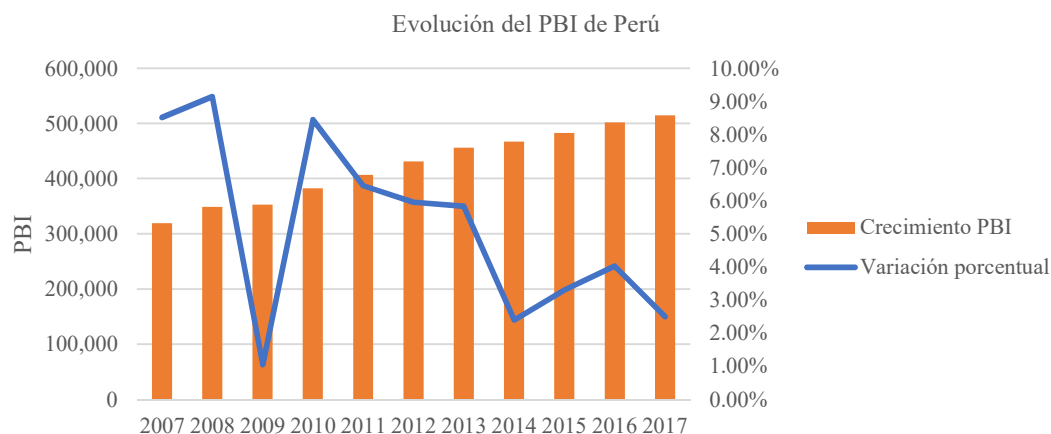


Figura 13. Evolución del PBI de Perú. Adaptado de “Principales indicadores macroeconómicos”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

Este crecimiento también se ve reflejado en el PBI per cápita, que indica en promedio cuánto es lo que produce un peruano en el periodo de un año, y se obtiene dividiendo el PBI producido por un país entre la cantidad de habitantes. De acuerdo al Banco Mundial (2018b), este indicador también ha crecido, pues al cabo de 15 años se ha triplicado, alcanzando valores de US\$ 6,000 para el año 2016. La evolución el PIB per cápita de Perú se muestra en la Figura 14. Pese al crecimiento que se viene observando en Perú, el PBI per cápita aún no alcanza los valores de otros países de la Región como los de Chile, Brasil o Argentina, que tienen un indicador mayor a los US\$ 10,000 dólares.

Por otro lado, una manera de medir la estabilidad económica de un país es a través de la inflación. La inflación se refiere al aumento de precios promedio de los bienes y servicios consumidos dentro de un país. En el caso de Perú, el Banco Central de Reserva, quien se encarga de velar por la estabilidad monetaria del país, se encarga de establecer políticas para mantener este indicador dentro del rango meta que está entre 1% y 3%. Pese a algunos picos

obtenidos en los últimos 18 años (Figura 15), la inflación de Perú es una de las menores en la región, donde en el año 2017, cerró con una inflación acumulada anual de 1.36% y al cierre de abril el indicador se encuentra en 0.73%. De acuerdo a encuestas realizadas por el FEM (2017), la inflación también es uno de los factores problemáticos que importan a empresarios para desarrollar negocios, y el hecho de tener una inflación baja, otorga cierto grado de confianza para hacerlo. Finalmente, una inflación baja también brinda confianza a los consumidores a continuar comprando, pues los precios de la canasta básica familiar se mantendrán también bajos o sin variaciones significativas.

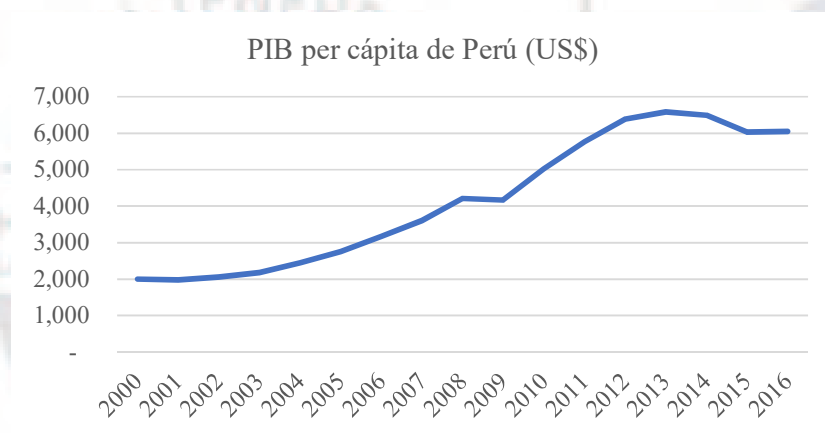


Figura 14. Evolución del PBI per cápita de Perú a precios actuales en US\$. Adaptado de “Databank”, por Banco Mundial, 2018. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2016&locations=PE&start=1960&view=chart>

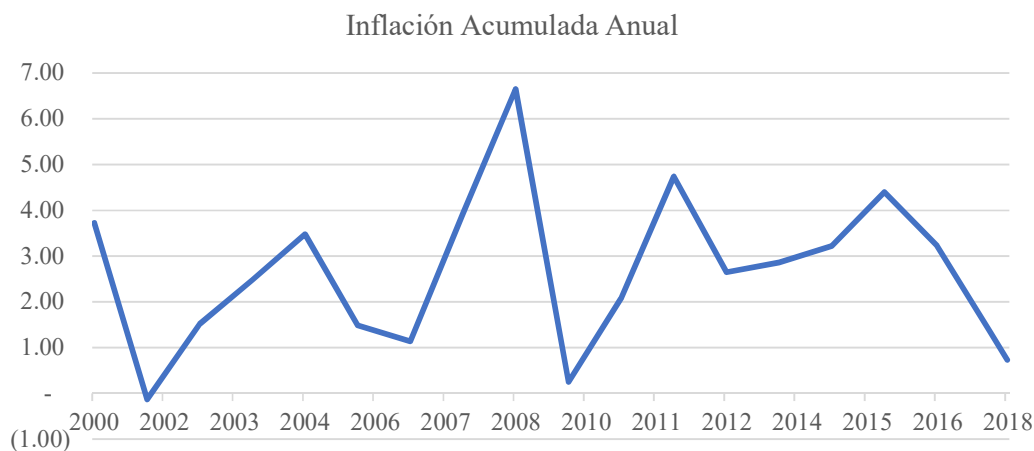


Figura 15. Evolución de la inflación acumulada anual en Perú. Adaptado de “Datos estadísticos”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Para empresas que establecen comercio, sea comprando o vendiendo, con mercados internacionales, es importante también seguir de manera cercana el mercado cambiario. En la Figura 16, se muestra la evolución del tipo de cambio PEN/USD desde el año 2000 hasta abril 2018, donde a lo largo de 12 años, el dólar pasó de costar más de S/ 3.50 soles en el 2000 a casi S/2.50 soles en el 2012. Sin embargo, sólo en 3 años, el valor del dólar incrementó hasta bordear nuevamente S/3.50 en el 2015. Esto se debe a la recuperación de la economía estadounidense así como también al incremento de las tasas de referencia del Banco Central de Estados Unidos. Entre el año 2016 a abril 2018 el dólar se mantiene en valores que no pasan los S/. 3.30 soles y se espera que cierre el año en S/. 3.25 (BCRP, 2018). En la industria retail de supermercados, es común importar productos, por lo que cualquier variación en el tipo de cambio, podría impactar en el precio final a los consumidores o en los márgenes de la empresa.

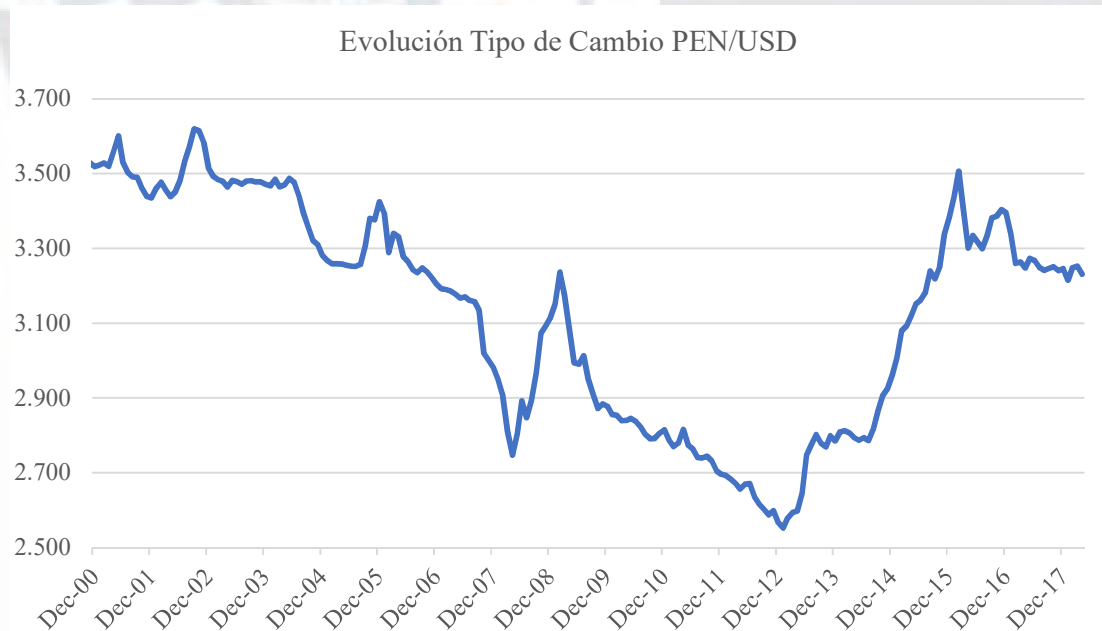


Figura 16. Evolución de la inflación acumulada anual en Perú. Adaptado de “Cuadros estadísticos”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Otro punto importante que afecta la economía de un país es su apertura comercial del Perú, es decir la suma de exportaciones e importaciones que se dan en un determinado año

(Banco Mundial, 2018). En los últimos 20 años, Perú ha buscado seguir el ejemplo de sus pares asiáticos abriendo las puertas comerciales a nuevos mercados en el mundo, con el fin de fomentar el comercio internacional. Es importante mencionar, que Perú pertenece a la organización mundial de comercio junto a otros 160 países, lo que no limita a Perú a mantener relaciones comerciales con países con los que no tiene Tratados de Libre Comercio (TLC's). Estos TLC's traen consigo mayores productos que ingresan al país, por ende los consumidores tienen mayores opciones de compra, y esto se traduciría a una posible reducción de precios de los productos. A la fecha Perú tiene los siguientes acuerdos vigentes, por entrar en vigencia y en negociación. Acuerdos comerciales en vigencia: Organización Mundial de Comercio, Comunidad Andina, Mercosur, Cuba, Apec, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Alianza del Pacífico, Honduras. Acuerdos por entrar en vigencia: Guatemala, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Brasil, Australia. Acuerdos en negociación: Programa DOHA para el Desarrollo, Tisa, El Salvador, Turquía, India.

De acuerdo a ATKearney (2017), en el Global Retail Development Index, el Perú se sitúa dentro de los 30 países en desarrollo más atractivos para invertir en retail (puesto 9). Este índice no solo analiza países que son atractivos en el año en el que se realiza el análisis, sino que también considera el futuro potencial de dichos países. Esto se vuelve un factor importante a considerar en este análisis ya que puede promover la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, a pesar de que el país es uno de los más atractivos para invertir a nivel retail, hay algunos aspectos que pueden limitar la inversión extranjera como la infraestructura. De acuerdo a la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (2015), los aspectos en los que el país tiene una brecha más significativa a mediano plazo

(2016-2020) son: transporte con 31% del total de la brecha identificada, telecomunicaciones con 18% y energía con 17%. Dentro de lo que es transporte, esta brecha es mayor en carreteras ya que representa un 53%.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Perú es un país megadiverso, pero no sólo es diverso en cuanto a cuestiones geográficas o naturales, sino también lo es en cuestiones sociales y culturales. Perú es un país pluricultural con distintas religiones en el litoral, con distintas etnias, dialectos y clases sociales. Pese a ello, la mayor parte de la población habla español, pertenecen a la religión católica y se encuentran localizados en la costa. Se estima que la población de Perú al 2017 bordea los 32 millones de habitantes distribuidos entre 54% en la costa, 35% en la sierra y 11% en la selva (INEI, 2017), donde según Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, un tercio de la población encuentra localizada en Lima (CPI, 2017). De acuerdo a INEI (2018b), se proyecta que al 2018 la población de Perú alcanzaría los 32,162,184 y crecería a una tasa promedio de 1% para los próximos 10 años.

En la Figura 17 se muestra la distribución socioeconómica de Perú al 2017 mencionada por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2016). Pese al desarrollo económico explicado previamente, las diferencias socioeconómicas aún resultan distantes, donde las clases A, B y C, en conjunto, alcanzan un 40% de la población. Con el paso de los años, estas brechas se han ido acortando, pues la clase media en Perú va en aumento por lo que muchas empresas han decidido enfocarse en este NSE a fin de aumentar sus ganancias.

Entre los años 2013 y 2017, la pobreza en Perú ha disminuido en más de cinco millones de personas. Sin embargo, aún resta trabajo por hacer, pues al 2017 la pobreza en Perú alcanzó al 21.7% de la población (INEI, 2018).

Distribución socioeconómica

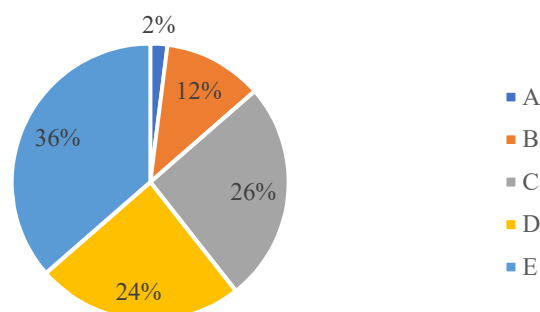


Figura 17. *Distribución socioeconómica del Perú al 2016. Adaptado de “Niveles socioeconómicos”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>*

De acuerdo a INEI (2018a) el ingreso promedio en Perú asciende a los S/. 1,370 soles, pero la diferencias por zonas geográficas son marcadas. Por ejemplo, el ingreso promedio en Lima es de S/. 1,940 soles mientras que en Huancavelica el ingreso promedio es de S/. 734 soles. Una de las razones de estas brechas es la centralización que existe en Perú ya que la mayor parte de la población y fuerza laboral se encuentran localizados en Lima. Otro problema que enfrenta el país es el subempleo y/o empleo informal. De acuerdo a informe del INEI (2018a), el empleo informal afectó a más de ocho millones de personas en Perú mientras que el subempleo impactó en más de cinco millones de personas. Pese a esto, la tasa de desempleo al 2017 fue de 4.7% de la PEA, que al 2017 estuvo alrededor de 17 millones de personas.

Por otro lado, Gestión (2017a), indicó que Perú se encuentra dentro de los diez países más atractivos para invertir en la industria retail. Esto se debe, en parte, al crecimiento económico del país y la alta concentración del sector de supermercados. Sin embargo, a pesar de esta alta concentración, la participación total de los supermercados es baja con relación al consumo peruano ya que la mayoría de la participación la tiene el canal tradicional (bodegas y mercados).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Es importante también analizar las fuerzas tecnológicas y científicas ya que estos adelantos pueden generar la creación de nuevos productos, lo cual afecta la industria y con ello, a las organizaciones pertenecientes a estas. De acuerdo al índice de competitividad del Foro Económico Mundial (2017) existen dos pilares importantes para poder medir a una nación en términos de tecnología, estos son: Preparación tecnológica e innovación. Con respecto a preparación tecnológica Perú obtuvo 3.7 puntos de siete y se localizó en el puesto 86 de 137 países evaluados, el detalle de los elementos que componen este pilar se observa en la Tabla 6. En cuanto a innovación, Perú obtuvo 2.8 puntos, ubicándose en el puesto 118, el detalle de este pilar se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 6

Pilar Preparación Tecnológica

	Puntos	Puesto
Disponibilidad a tecnología de punta	4.3	94
Absorción de tecnología a nivel empresarial	4.1	105
IED y transferencia tecnológica	4.5	62
Usuarios de Internet (% pob)	45.5	62
Suscripciones de internet de banda ancha fija	6.7	82
Ancho de banda (Kbs/usuario)	33.3	86
Suscriptores de internet móvil (%)	62	66

Nota: Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2017-2018”, por Foro Económico Mundial, 2018.

Se estima que Perú invierte sólo el 0.08 % del PBI en Investigación y Desarrollo (CONCYTEC, 2017), es decir un tercio de su par Colombia y cerca de un quinto de lo que invierte Chile. En el censo nacional de investigación y desarrollo elaborado por CONCYTEC (2017) se observa también que existe un alto grado de centralización, pues un 67.8% del gasto en I&D se ejecuta en Lima y Callao, mientras que en el resto de los departamentos el valor se encuentra por debajo de 5% en cada uno, esto se debe a que los recursos se

encuentran también centralizados, así como los investigadores que alcanzan un 63% en Lima y Callao.

Tabla 7

Pilar Innovación

	Puntos	Puesto
Capacidad para innovar	3.6	113
Calidad de instituciones	3.2	105
Gasto en I&D de las empresas	2.7	103
Colaboración universidad-industria en I&D	2.9	107
Compras gubernamentales de tecnología	2.7	116
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.5	102
Patentes (solicitudes / millones de habitantes)	0.6	77

Nota: Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2017-2018”, por Foro Económico Mundial, 2018.

De acuerdo al Banco Mundial (2018b) existe una alta correlación entre los países que invierten más en I&D y el crecimiento de su PBI, ya que la tecnología abre las puertas a nuevas herramientas que ayuden a las empresas a ser más productivas mejorando sus procesos y reduciendo costos. Además, a mayor escala, el desarrollo de tecnología brindaría la oportunidad a Perú de dejar de ser un país dependiente a la producción primaria, y generar valor agregado a los productos.

Finalmente, el comercio electrónico está ganando terreno en Perú, sobre todo en el sector retail. De acuerdo a Marín (2017), en el año 2016, la facturación por transacciones realizadas en plataformas de comercio electrónico en Perú alcanzó US\$ 2.8 millones. Sin embargo, las transacciones realizadas en Latinoamérica alcanzaron los US\$ 57 millones, lo que demuestra que Perú es aún un país poco desarrollado en este tipo de transacciones. Pese a esto, existen campañas como *cyberdays* donde se ofrecen productos con descuentos o en promociones si se adquieren desde internet, de esta forma se busca impulsar el comercio electrónico y la presencia de las empresas retail en el mercado peruano.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En los últimos años, el medio ambiente ha ido ganando mayor importancia en los países y por ende mayor atención por parte de las empresas. No sólo por iniciativas propias, sino también por regulaciones nacionales y acuerdos internacionales, como lo es el acuerdo de Kioto, donde Perú es también un país firmante. Por tal motivo, las empresas deben buscar maneras de hacer sus procesos sostenibles y con el menor impacto negativo sobre el medio ambiente.

De acuerdo al Ministerio del Ambiente (MINAM, 2017), Perú genera cerca de ocho millones de toneladas de desperdicios sólidos en el año, donde el 35% es generado por industrias y/o comercios. Sin embargo, sólo se logra recicla el 15% de los residuos (Gestión, 2017b) lo que demuestra una baja cultura de gestión ambiental y de reciclaje. Para industrias retail, el foco en disminución de desperdicios y campañas de reciclaje, representan oportunidades de mejora en eficiencias, pues se busca mejorar la productividad y a través de la logística inversa, generar posibles beneficios económicos para la empresa.

El MINAM (2018) indicó que presentará un proyecto de ley que regule el uso de plásticos en las industrias. En un primer plano, está enfocado a reducir el uso de bolsas de plástico, envases de tecnopor y cañitas, sin embargo, es importante hacer seguimiento a este proyecto de ley, puesto que podría representar un riesgo a empresas q fabrican derivados de plástico si se busca extender la regulación a otros productos. Este proyecto de ley busca reducir el uso de plásticos con el fin de generar un impacto positivo en el medio ambiente. Finalmente, como efecto colateral a este proyecto de ley, la industria retail de supermercados deberá adecuarse a los nuevos requerimientos, pues esta industria utiliza una gran cantidad de bolsa de plástico.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos muestra las oportunidades y amenazas más representativas que podría enfrentar una industria. De acuerdo a D'Alessio (2015) esta matriz, mostrada en la Tabla 8, resulta de realizar el análisis PESTE, escoger las oportunidades y amenazas más significativas, asignarles un peso y un valor entre uno y cuatro para definir cuán bien responder SPSA a estas. En este caso, el resultado de este análisis fue de 2.68, que está por encima del promedio 2.5, esto significa que SPSA está aprovechando las oportunidades identificadas y reduciendo el impacto de las amenazas.

Tabla 8

MEFE de Supermercados Peruanos

Factores Determinantes del Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1. Incremento del consumo interno		0,08	3	0,24
2. Uso de plataformas electrónicas para realizar compras		0,10	2	0,20
3. Incremento de preferencia de clientes por canales modernos		0,10	3	0,30
4. Incremento de preferencia por marcas propias		0,08	3	0,24
5. Aumento de la clase media en Perú		0,07	4	0,28
6. Biodiversidad y orgullo por gastronomía peruana		0,05	2	0,10
7. Apertura comercial		0,05	2	0,10
		0,53		1,46
Amenazas				
1. Problemas de corrupción en el gobierno		0,05	3	0,15
2. Inestabilidad política, que cambie el modo de gasto de clientes, fomentando el ahorro		0,08	3	0,24
3. Nuevos competidores		0,10	3	0,30
4. Deficiente estructura vial		0,05	2	0,10
5. Proyecto de ley contra industria de plásticos		0,08	2	0,16
6. Informalidad en el canal tradicional		0,05	3	0,15
7. Alta carga tributaria		0,06	2	0,12
		0,47		1,22
Total		1,00		2,68

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

3.5 Supermercados Peruanos y sus competidores

En el presente capítulo se realizará el análisis de la industria de los supermercados haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo sirve para identificar cuán atractiva es una industria al analizar los siguientes aspectos: a) poder de negociación de los proveedores, b) poder de negociación de los compradores, c) amenaza de los sustitutos, d)

amenaza de los entrantes y, e) rivalidad de los competidores. En este caso, de acuerdo a Euromonitor International (2018b), en la industria de supermercados existen tres jugadores principales: Cencosud Retail Perú, Grupo Falabella y Supermercados Peruanos.

3.5.5 Poder de negociación de los proveedores

Para poder definir cual el poder de negociación de los proveedores hacia los supermercados se debe conocer cómo son los canales de distribución que los proveedores utilizan para llegar al consumidor final. De acuerdo a Perú Retail (2013), en el caso de Lima el 70% de las ventas se realizan a través del canal tradicional dejando así un 30% para el canal retail. En el caso de provincias, el 90% se realiza a través del canal tradicional y 10% por el canal retail. Asimismo, alrededor de 450 mil establecimientos comerciales conforman el canal tradicional en el Perú. De esta información se puede concluir que el canal retail es muy atractivo para los proveedores debido a la gran cantidad de ventas que se concentran sólo en las tres cadenas de supermercados.

El poder de negociación de los proveedores con respecto a las cadenas de supermercados es baja debido: (a) volumen de compra, (b) afluencia de consumidores y (c) display de productos. Como se mencionó anteriormente, los supermercados brindan a los proveedores la posibilidad de hacer llegar a sus productos a una gran cantidad de clientes. Asimismo, los proveedores usan las góndolas de los supermercados como medio de promoción de nuevos productos.

Una evidencia del bajo poder de negociación de los proveedores es que en la industria del retail se usan contratos marco no vinculantes sin penalidades para las cadenas. Estos contratos incluyen cláusulas estableciendo los plazos de pago en días, tasas logísticas por uso de los centros de distribución o almacenamiento y penalidades por incumplimiento de *fill rate*. Debido a que estas prácticas son comunes en la industria y que año a año la penetración

de los supermercados aumenta, el poder de negociación de los proveedores con los supermercados se mantendrá bajo.

3.5.6 Poder de negociación de los compradores

En el Estudio nacional de consumidor peruano realizado por Arellano Marketing (2015), los atributos valorados en productos alimenticios fueron rankeados. En dicho estudio se encontraron tres valoraciones diferentes de los atributos, y se divide en: (a) NSE A, (b) NSE B, y (c) NSE C, D y E. En el caso de las personas pertenecientes al NSE A, los atributos más importantes son el precio y la marca reconocida, mientras los atributos menos importantes son la publicidad y las promociones, ofertas y descuentos. En el caso de las personas pertenecientes al NSE B, los atributos más importantes son precio y rendimiento, mientras los atributos menos importantes son publicidad y cantidad en el empaque. Finalmente, en el caso de las personas pertenecientes al NSE C, D y E, los atributos más importantes son precio y rendimiento, mientras los atributos menos importantes son publicidad y país de procedencia.

Según describió Millahueique (2018), la guerra de precios en Perú ha sido clave para ganar participación de mercado. Es debido a esta situación que Cencosud Retail Perú ocupa el segundo lugar en el mercado y acechada por el Grupo Falabella. Teniendo esto en consideración se puede decir que los compradores tienen un poder de negociación relativamente alto, ya que la preferencia de los consumidores se da en base al precio de los productos. Y esta situación está aún más acentuada en los niveles socioeconómicos B, C, D y E, que son el *target* de Supermercados Peruanos y tiendas Mass.

El poder de negociación de los compradores se acentúa debido a que los supermercados como Metro, Plaza vea y Tottus no tienen diferencia en sus productos y no han logrado que los compradores desarrollen identidad de marca. Del mismo modo, los compradores no incurren en costos adicionales al cambiar de proveedor, es decir comprar en

otra cadena de supermercados. Asimismo, hay una amplia oferta de sustitutos en el mercado tradicional, que incluye a bodegas y mercados. Adicionalmente, en la actualidad los compradores a través del internet, tiene mucha información disponible que les permite comparar precios y ofertas. En el estudio realizado por Banda, Barrio, Martínez y Morales (2016), también se concluyó que los compradores tienen un alto poder de negociación frente a las cadenas de supermercados.

3.5.7 Amenaza de los sustitutos

Como se mencionó anteriormente, el comercio minorista a través del canal tradicional es el más importante en Perú. El canal tradicional está compuesto por pequeñas tiendas de comestibles independientes llamadas bodegas. De acuerdo a Euromonitor (2018b), los consumidores eligen tiendas de comestibles tradicionales porque están acostumbrados a ellos. Esto es debido a que los supermercados no estuvieron presentes en Perú hasta la década de 1990, por condiciones como la inflación, la incertidumbre y el terrorismo, entre otros. En contraste, para los consumidores nacidos después de la década de 1990, los supermercados son más atractivos.

Las fortalezas de las bodegas es que están ubicados en la mayoría de los vecindarios. En las áreas urbanas, su ubicación incluso en áreas residenciales les permite estar cerca de sus clientes. En las áreas rurales, les brinda la oportunidad de llegar a lugares donde el canal moderno no tiene presencia. Debido a la proximidad con los consumidores, las bodegas pueden brindar un servicio de uno a uno y algunos casos pagos diferidos si el consumidor es cliente habitual.

A partir de 2015, las bodegas independientes en áreas urbanas comenzaron a cambiar y mejorar su servicio al cliente. Realizando entregas a domicilio, ampliando el horario de atención, aceptando pedidos por teléfono y en algunos casos aceptando el pago con tarjeta. Las bodegas se están adaptando para satisfacer las necesidades de los consumidores, porque

en el futuro los consumidores serán los que hayan crecido con el modelo del canal moderno, y si los minoristas tradicionales no mejoran, quedarán obsoletos (Euromonitor, 2018b).

3.5.8 Amenaza de los entrantes

Las políticas gubernamentales del Perú favorecen la inversión, motivo por el cual no hay barreras de ingreso para nuevos competidores. De acuerdo a A.T. Kerney (2017), en el Perú se ubica en el puesto nueve dentro del índice global de desarrollo retail. Este índice incluye a 30 países que son considerados como mercados que no solo son atractivos hoy en día, sino que también ofrecen un potencial futuro. Motivo por el cual, el alto requerimiento de capital para ingresar a la industria retail no representaría una barrera para compañías regionales o globales que estén interesadas en ingresar al Perú.

3.5.9 Rivalidad de los competidores

En la industria de supermercados del Perú, hay tres jugadores importantes. Cabe resaltar que cada cadena de supermercados está respaldada por un grupo económico. De acuerdo a Perú Retail (2017a), Supermercados Peruanos lidera la industria con 36.1%, seguido por Cencosud Retail Perú con 36% y finalmente Grupo Falabella con 27.8%. Según Kallpa (2014), la industria de supermercados en el Perú es de alta competitividad. Asimismo, los competidores de Supermercados Peruanos tienen mayor experiencia en el negocio, y también tienen planes agresivos de expansión. Esto generan un riesgo importante para la compañía.

Cencosud Retail Perú S.A. es una subsidiaria de Cencosud S.A., que es un consorcio empresarial multinacional chileno que opera en varios países de América del Sur, principalmente en el sector minorista. Actualmente maneja dos marcas que son: (a) Supermercados Metro y (b) Supermercados Wong. Cada marca se enfoca en diferentes segmentos, Supermercados Wong se enfoca en el segmento de ingresos altos y Supermercados Metro se enfoca en el segmento de ingreso medios.

Las tiendas de Cencosud Perú tienen los siguientes formatos: (a) Hipermercado Metro, (b) Supermercado Metro, (c) Supermercados Metro Tipo B, (d) Tiendas Wong y (e) Hipermercados Wong. Además de la venta directa, Cencosud Perú posee dos sitios web que permiten a los clientes comprar en línea, uno para Wong y otro para Metro. Las tiendas venden productos de marca privada bajo las siguientes marcas: Krea, Wong y Metro.

Grupo Falabella compete en la industria de los supermercados a través de Tottus. Actualmente maneja dos marcas que son: (a) Hipermercados Tottus y (b) Hiperbodega Precio Uno. Cada marca se enfoca en diferentes segmentos, Hipermercados Tottus se enfoca en el segmento de ingreso medios y Hiperbodegas Precio Uno se enfoca en el segmento de ingresos bajos. Las tiendas venden productos de marca privada bajo las siguientes marcas: Tottus, All Basics y Uno.

3.6 Supermercados Peruanos y sus referentes

Como se indica en la visión, Supermercados Peruanos quiere ser líder en ventas en el Perú. Por ello, se consideran como referentes a las siguientes empresas:

Wal-Mart. De acuerdo a Deloitte (2018), Wal-Mart es el minorista más grande del mundo. Es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense, que opera cadenas grandes de almacenes de descuento. A inicios del 2018, la empresa empleaba a 2,3 millones de personas en todo el mundo y sus ingresos totales fueron de \$ 500 mil millones (Walmart, 2018). Asimismo, en la misma fecha, contaba con 4,761 tiendas dentro de los Estados Unidos y 6,360 tiendas alrededor del mundo.

Publix Supermarkets. Publix es la empresa de supermercados de capital propio, donde los empleados son también dueños, más grande de Estados Unidos. Esta compañía cuenta con cerca de 1,200 locales, creando así más de 190,000 puestos de trabajo, generando ventas al 2017 de US\$ 34 mil millones de dólares con una utilidad de US\$ 2 mil millones de dólares (Stores, 2018). Sus colaboradores son parte importante de la compañía, pues al ser

propietarios, se muestran interesados por ofrecer un servicio de calidad y así mantener clientes para incrementar las ventas de la empresa.

Carrefour World. Es considerado el gigante francés de comestibles y, en el 2017, el noveno minorista más grande del mundo. Dentro de su negocio principal de abarrotes moderno, que generó el 94% de sus ventas en 2017, ocupó el cuarto lugar a nivel mundial. La tienda de comestibles moderna sigue siendo el corazón del negocio, y en el 2016 adquirió 86 supermercados Billa de Rewe Group en Rumania y varias tiendas Eroski en España. Otros objetivos de desarrollo incluyen a China, donde en 2018 el gigante de la web local Tencent anunció planes para invertir en La unidad de China en dificultades de Carrefour, y reacondicionar las compras tradicionales de comestibles con tecnología digital. Al cierre del 2017, las ventas de Carrefour estuvieron alrededor de \$95 mil millones (Euromonitor International, 2018c).

Amazon. Es el gigante de Internet más grande del mundo, con sede en los Estados Unidos. A pesar de la explosión de la competencia minorista en línea, logró aumentar su participación de mercado en la venta minorista en Internet del 17% en 2011 al 24% en 2016. Amazon logró esto en un canal que obtuvo una Tasa Actual Compuesta de Crecimiento (CAGR, por sus siglas en inglés) de cerca del 23% entre 2011 y 2016, en este periodo el CAGR de Amazon fue del 31%. El éxito de la compañía se basa en una estrategia de selección, precio y conveniencia. Comenzó como retailer de libros online en 1994 y ahora vende artículos en la mayoría de las categorías de productos, que incluye libros, música, juguetes y juegos, productos electrónicos de consumo, artículos para el hogar, salud y belleza, indumentaria y alimentos, además de servicios como entrega local y alojamiento web.

Tesco. Es uno de los supermercados más grandes en Reino Unido. Semanalmente, atiende a más de 80 millones de clientes en sus más de 6,800 tiendas y por internet (Tesco,

2018). En el 2017, empleaba a más de 440 mil trabajadores y generó ingresos por más de £57 mil millones. Su sede central se encuentra en el Reino Unido, en donde cuenta con más de 27% de participación en el mercado (KantarWorldpanel, 2018). Es importante destacar que ha sido el supermercado cuyas ventas crecieron más rápido en ese país: 2.7% entre diciembre de 2017 y febrero de 2018 (Cox, 2018).

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

La MPC considera a SPSA y agrega en el análisis a competidores y sustitutos para analizar tanto sus fortalezas como sus debilidades bajo el nombre de Factores Claves de Éxito (FCE). A estos FCE se les asigna un peso que aplicará para todas las organizaciones analizadas y de manera individual, se asigna un valor entre uno y dos, de acuerdo a la intensidad con que estos se consideran debilidades y, entre tres y cuatro, de acuerdo a la intensidad con que se consideran fortalezas.

La MPC y la MPR de Supermercados Peruanos se muestran en la Tabla 9 y Tabla 10, respectivamente. En el caso de la elaboración de la MPR, se ha considerado a Wal-Mart, Publix Supermarkets, Carrefour y Tesco por ser supermercados líderes en ventas a nivel mundial y a Amazon por ser el retailer online líder a nivel mundial. En el caso de la MPC, se considera a los principales competidores de SPSA y como sustitutos a el mercado tradicional minorista, mayorista y las tiendas por conveniencia. En este caso, SPSA obtuvo una ponderación de 2.8, Cencosud 2.68, Falabella 2.54, el canal tradicional minorista 2,40 (referido principalmente a bodegas), el canal tradicional mayorista 2,18 (referido a mercados y similares) y las tiendas por conveniencia 2,88 (ejemplo: Listo, Tambo,etc).

El conocer cuán fuerte o débil son los competidores y los sustitutos con respecto a estos factores es sumamente importante debido a que brinda una idea de cómo se encuentra SPSA respecto a estos. En este caso, SPSA obtuvo un puntaje superior a los de las

organizaciones consideradas (2.8), por lo que se le considera fuerte con respecto a estos factores.

3.8 Conclusiones

El objetivo de este capítulo fue analizar las fuerzas externas y su impacto en el desempeño de las empresas que participan en la industria retail. Tras esto, se obtuvo una matriz de factores externos con un puntaje de 2.68, por encima del promedio 2.5, que indican que SPSA reacciona de manera favorable a sus oportunidades y amenazas. Asimismo, se concluye que el crecimiento de la industria fue impulsado entre otros por el desarrollo económico sostenible, el aumento promedio de los ingresos, el crecimiento de la clase media y el incremento en la preferencia de peruanos por los canales modernos. Debido a esto, SPSA incrementó sus ingresos y se consolidó como líder en el sector, sin embargo, la diferencia en la participación del mercado sobre Cencosud es tan sólo de 0.1 puntos porcentuales. Finalmente, se ha identificado que en el mercado peruano existe una tendencia por realizar compras de manera electrónica lo que representa una oportunidad para SPSA.

De los resultados mostrados en la MPC de SPSA, se obtuvo que SPSA está en el primer lugar con un puntaje de 2.80. En el caso de sus competidores, Cencosud y el Grupo Falabella obtuvieron 2,68 y 2,54 puntos respectivamente. Asimismo, los sustitutos obtuvieron puntajes entre 2,1 y 2,40, con excepción de las tiendas por conveniencia que obtuvieron un puntaje de 2,88 (puntaje superior al de SPSA). En este caso, SPSA tendría que mejorar su desempeño en los factores claves de éxito para tener mejores puntajes y ser más competitivo.

De la MPR, se observa que los referentes de SPSA obtuvieron puntajes mayores a los de SPSA (por encima de 3,5). De esto se concluye, que SPSA necesita realizar cambios en su gestión operativa y comercial a fin de acortar la brecha con sus referentes.

Tabla 9

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito (FCE)	SPSA		Cencosud		Falabella		Canal Tradicional – Minorista (S)		Canal Tradicional – Mayorista (S)		Tienda por conveniencia (S)		
	Valor	P	Valor	P	Valor	P	Valor	P	Valor	P	Valor	P	
1. Precios competitivos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
2. Marcas propias	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,10
3. Promociones	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39
4. Calidad de los productos	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
5. Proximidad al cliente (Tiendas)	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26	4	0,52	2	0,26	4	0,52
6. Segmentación / Formatos de tienda	0,13	3	0,39	2	0,26	2	0,26	2	0,26	2	0,26	3	0,39
7. Canal de venta virtual	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20
8. Servicio al cliente	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30	1	0,10	3	0,30
9. Procesos internos	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18
10. Relación con los proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	4	0,20
Total	1,00		2,80		2,68		2,54		2,40		2,18		2,88

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

*S = Sustituto

*P = Ponderación

Tabla 10

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

	Peso	SPSA		Wal-Mart World		Publix Supermarkets USA		Carrefour World		Amazon USA		Tesco UK	
		Valor	P	Valor	P	Valor	P	Valor	P	Valor	P	Valor	P
1. Precios competitivos	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
2. Marcas propias	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20
3. Promociones	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
4. Calidad de los productos	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
5. Proximidad al cliente (Tiendas)	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52	4	0,52
6. Segmentación / Formatos de tienda	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39
7. Canal de venta virtual	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
8. Servicio al cliente	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
9. Procesos internos	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
10. Relación con los proveedores	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Total	1,00		2,8		3,7		3,75		3,72		3,72		3,62

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

*P = Ponderación

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se desarrolla la evaluación interna de SPSA. El análisis interno o AMOFHIT está enfocado en encontrar las fortalezas y las debilidades de la compañía. Para lo cual se evaluarán los factores internos de una organización: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones y (g) Tecnología (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

Es importante realizar el análisis interno mediante el AMOFHIT para identificar aspectos clave, en estas áreas, a considerar para la definición e implementación de la estrategia.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Supermercados Peruanos S.A pertenece a InRetail Perú Corp, que a su vez forma parte del consorcio Intercorp Perú. Tanto Intercorp Perú como InRetail tienen altos estándares para sus empresas. Por ello, SPSA cuenta con visión, misión y objetivos estratégicos establecidos que los ayudan a definir estrategias sobre como alcanzar estas metas. Asimismo, como parte de los estándares establecidos por el grupo, SPSA ha incluido a personal calificado en la empresa. Esto se ve reflejado tanto en su directorio como en su plana gerencial ya que ellos cuentan con más de diez años de experiencia y se les puede considerar expertos en sus áreas.

El directorio está conformado por seis miembros, entre directores vinculados al grupo Intercorp y directores independientes. El presidente del directorio es Carlos Pastor Persivale, quien está vinculado también a otras empresas del grupo y es el presidente del directorio de Intercorp Perú. Junto con él, Ramón Barúa Alzamora es el gerente general de Intercorp Perú, David Fischman Kalincausky director independiente, Julio Luque Badenes director

independiente, Pablo Turner, director independiente y Juan Carlos Vallejo Blanco, quien se desempeña como Gerente General de Supermercados Peruanos.

Las personas encargadas de llevar a cabo las estrategias y directrices que seguirá la empresa conforman la siguiente plana gerencial: Juan Carlos Vallejo quien se desempeña como gerente general, tiene como principal función liderar el equipo gerencial para definir los lineamientos en la búsqueda de alcanzar los objetivos y requerimientos financieros exigidos por el directorio y accionistas. Asimismo, Verónica Valdez, gerente de Administración y Finanzas, tiene la responsabilidad de administrar los recursos financieros y definir las estrategias que mantendrán la salud económico-financiera de la empresa. Eduardo González, se desempeña como Gerente de Logística, quien es responsable del control de la cadena logística en todos los formatos de SPSA. José Sejas, gerente comercial, está a la supervisión del correcto funcionamiento operativo de cada tienda y formato de SPSA. La Gerencia de Gestión Humana y Calidad se encuentra bajo el liderazgo de Mariela Prado, quien vela por el bienestar de los colaboradores de la empresa. Adelberto Muller se desempeña como gerente de Marketing, cuya principal función es la de mejorar y vender la marca. Finalmente, la gerencia de sistemas se encuentra bajo el mando de Carlos Flores quien administra los recursos informáticos y sistemas de cada tienda. En la Figura 18, se muestra el organigrama actual de SPSA

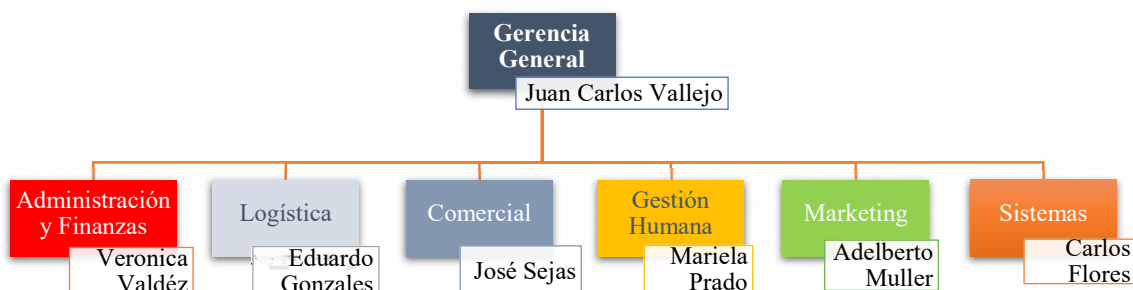


Figura 18. Plana gerencial de SPSA al 31 de diciembre de 2017. Adaptado de “Memoria Anual 2017”, Supermercados Peruanos, 2017c, p. 15. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html

La administración de Supermercados Peruanos se caracteriza por su interés a preservar el medio ambiente. Por tal motivo, la gerencia ha promovido iniciativas para que todas las demás áreas se involucren en actividades de cuidado del medio ambiente y se cree también una filosofía de responsabilidad social. Adicionalmente, la administración y gerencia, vela y exige al resto de la organización que se cumplan las leyes bajo las que se rigen, y se respeten los derechos fundamentales de las personas. Para esto, cuentan con auditorías que se encargan de revisar constantemente cumplimiento de las regulaciones laborales locales. Prueba de esto es que la empresa no cuenta con juicios relevantes o de gran impacto por haber incumplido alguno de estos puntos.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

Producto. Supermercados Peruanos, actualmente maneja tres marcas que son: (a) Vivanda, (b) Plaza Veá y (c) Mass. De acuerdo a Euromonitor (2016), estas tres marcas se presentan al mercado peruano bajo cuatro formatos: (a) Hipermercado Plaza Veá, (b) Supermercado Vivanda, (c) Plaza Veá Super y (d) Mass. Cada marca se enfoca en diferentes segmentos: Vivanda se enfoca en el segmento de ingresos altos (NSE A y B), Plaza Veá se enfoca en el segmento de ingreso medios (NSE B y C) y Mass se enfoca en el segmento de ingresos bajos (NSE D). Cabe resaltar que las tiendas venden productos de tercero y también productos de marca privada bajo las siguientes marcas: Bells, La Florencia, Balanzé y Boreal (Euromonitor, 2018b).

- Vivanda. La propuesta presenta un producto enfocado al cliente y su experiencia de compra, tanto a nivel sensorial (luz, colores, texturas, etc) como en rapidez de compra (Congreso Effie, 2007). A diferencia de Plaza Veá, Vivanda solo se enfoca en ofrecer productos para consumo alimenticio y del hogar, dejando de lado artículos de bazar, electrodomésticos, etc.

- Plaza Vea. El modelo de esta marca se enfoca en el cliente y su ahorro. Asimismo, busca ofrecer productos de consumo alimenticio y del hogar, pero también electrodomésticos y artículos de bazar. Tiene una imagen vivaz, fresca y cuenta con ambientes amplios.
- Mass. Al ser una tienda de harddiscount, intenta presentar una imagen que sea similar a la de las bodegas, pero con algunas automatizaciones como las de los supermercados (caja). Sin embargo, debido a los bajos costos que brinda, solo acepta efectivo. Este último aspecto se debe a que SPSA remueve como intermediario de estas transacciones a Visa o Mastercard y así, evita brindarle un porcentaje de las ganancias por venta.

Precio. Debido a la alta competitividad del mercado, los precios de cada una de las marcas ofrecidas son similares al de sus competidores de acuerdo a los segmentos de la población a los cuales están dirigidos. Las tiendas ofrecen productos de terceros y marcas propias, estas últimas se caracterizan por tener un precio menor con respecto a las marcas tradicionales (aproximadamente 30% menos).

Plaza. SPSA cuenta con presencia en Lima y en provincias con sus diferentes formatos y adecua la localización de cada uno de ellos de acuerdo al segmento de la población a la cual están dirigidos. A inicios del 2018, SPSA tenía 88% de sus tiendas en Lima y 12% en provincias (InRetail, 2018). Sin embargo, 63% del total de tiendas, pertenecen a Mass que solo tiene presencia en Lima (Tabla 11). Adicionalmente a los locales físicos con los que cuenta SPSA para sus tres marcas, también cuenta con portales web para ventas online de sus marcas Plaza Vea y Vivanda.

Tabla 11

Tiendas de SPSA por formato

Formato	Número de tiendas	Número de Tiendas en provincias
Plaza Vea	98	28
Plaza Vea Super	29	6
Vivanda	8	0
Mass	180	0

Nota: Adaptado de “Corporate Presentation 2018” por InRetail, 2018, Lima.

Promociones y descuentos. Con respecto a los descuentos y promociones, cada una de las marcas tienen distintos tipos de descuentos y programas de fidelización orientados a retener y atraer nuevos clientes. En el caso de Plaza Vea y Vivanda, ambas ofrecen descuentos válidos solo en sus formatos online. Sobre ello, Adalberto Muller en entrevista realizada por Takehara (2015), mencionó: “las promociones vía internet nos ayudan a refrescar la marca otorgándole una sensación de innovación y modernismo” (párr.1). Además, indicó que las promociones tienen roles temporales y cortos que deben cumplir los objetivos para las cuales fueron implementadas.

- Vivanda. Como parte de las promociones orientadas a fidelizar y traer clientes, la marca ofrece la Tarjeta Vivanda. Este programa de fidelización otorga descuentos en los precios, se entregan cupones de descuento, regalos, invitaciones a eventos especiales y beneficios para los clientes que consuman continuamente. Este último beneficio se ofrece mediante la segmentación de los clientes mediante el marketing directo (Congreso Effie, 2007).
- Plaza Vea. Entre las promociones que brinda, se encuentra el programa Vea Club que está orientado a clientes de la marca. Este programa brinda la oportunidad de que el cliente participe en una serie de sorteos mensualmente y que sus opciones de ganar incrementen con las compras que realiza (Plaza Vea, 2018). Además, en junio de 2013, SPSA firmó un contrato para permitir y promover el uso de la tarjeta de crédito Oh! de la Financiera Oh! S.A. en Plaza Vea.
- Mass. En el caso de esta marca, por el momento, no cuenta con programas de fidelización.

Además, cabe resaltar que SPSA realiza campañas de promoción para sus distintas marcas, en conjunto con agencias de marketing externas, lo cual crea una dependencia con estas empresas ya que manejan información importante de SPSA. Como parte de estas campañas, en el 2015, Plaza Vea ganó el premio Effie de Oro en la categoría Promociones de Servicios por la campaña “La caja fuerte millonaria de Plaza Vea”, una promoción que

ofrecía el sueño de convertirse en millonario al poner en juego un departamento y dos autos de lujo para un solo ganador. Asimismo, en la categoría retail, Plaza Vea y Publicis se llevaron el Effie de Plata con la campaña denominada “Nueva imagen: más cercana, cálida y moderna”, con la cual se logró refrescar el logo, la imagen y experiencia de compra de los clientes a través de diferentes promociones (Figura 19).

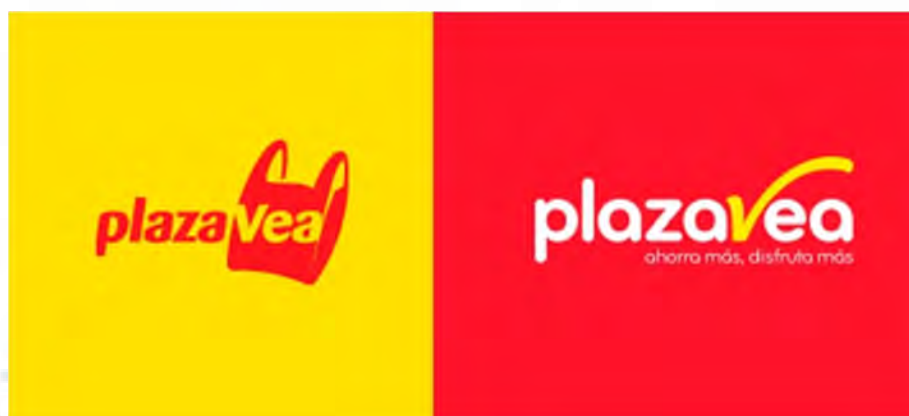


Figura 19. Cambio de imagen de Plaza Vea. Tomado de [Entrevista con Adelberto Muller, Director de Marketing de Supermercados Peruanos], por Takehara, J., 2015.

Participación del mercado. Al 2017, SPSA tenía el 36.1% del mercado. Cabe resaltar que el porcentaje de sus principales competidores es similar: Cencosud con 36% y Grupo Falabella con 27.8%. En la entrevista realizada por InfoMarketing (2018) al Director de Marketing de Supermercados Peruanos Adalberto Muller Caro, este indicó que el nivel de participación del mercado que mantiene Supermercados Peruanos se debió al crecimiento de su marca de *low cost* Mass. Según Muller, en dos años de desarrollo alcanzó el 4,9% de participación con más de 100 locales. Su competencia directa en la modalidad de bajo costo es Tottus, quien lanzó HiperBodega Precio Uno misma que alcanza el 2,6% de participación en los negocios de la marca chilena. Otro de los factores que ha permitido el crecimiento de las ventas según lo explicó Muller en entrevista realizada por diario Gestión (2014) menciona: “Las ventas de Supermercados Peruanos en provincias viene creciendo a mejores ritmos que en la capital (...) Los productos agrícolas andinos cada vez más ganan espacios en

las góndolas de los supermercados Plaza Vea, debido a que son producto con alta calidad y gozan de un potencial exportador.” (párr. 1).

Ventas. Para el cierre del 2017, las ventas totales llegaron a 4,582 millones de soles. Cifra que superó por 397.2 millones de soles a las ventas del año anterior, es decir las ventas se incrementaron en 9.5% (Figura 20). Los ingresos para SPSA de acuerdo a sus diferentes formatos, se pueden observar en la Tabla 12. Tal como se observa en la Figura 21, al 2016, SPSA presentó ventas superiores a las alcanzadas por sus principales competidores.

Tabla 12

Ingresos de SPSA (a inicios del 2018) por formato

Formato	Ingresos (MM de soles)	Ingresos (%)
Plaza Vea	3693.3	78%
Plaza Vea Super	568.2	12%
Vivanda	284.1	6%
Mass	189.4	4%

Nota: Adaptado de “Corporate Presentation 2018” por InRetail, 2018, Lima.

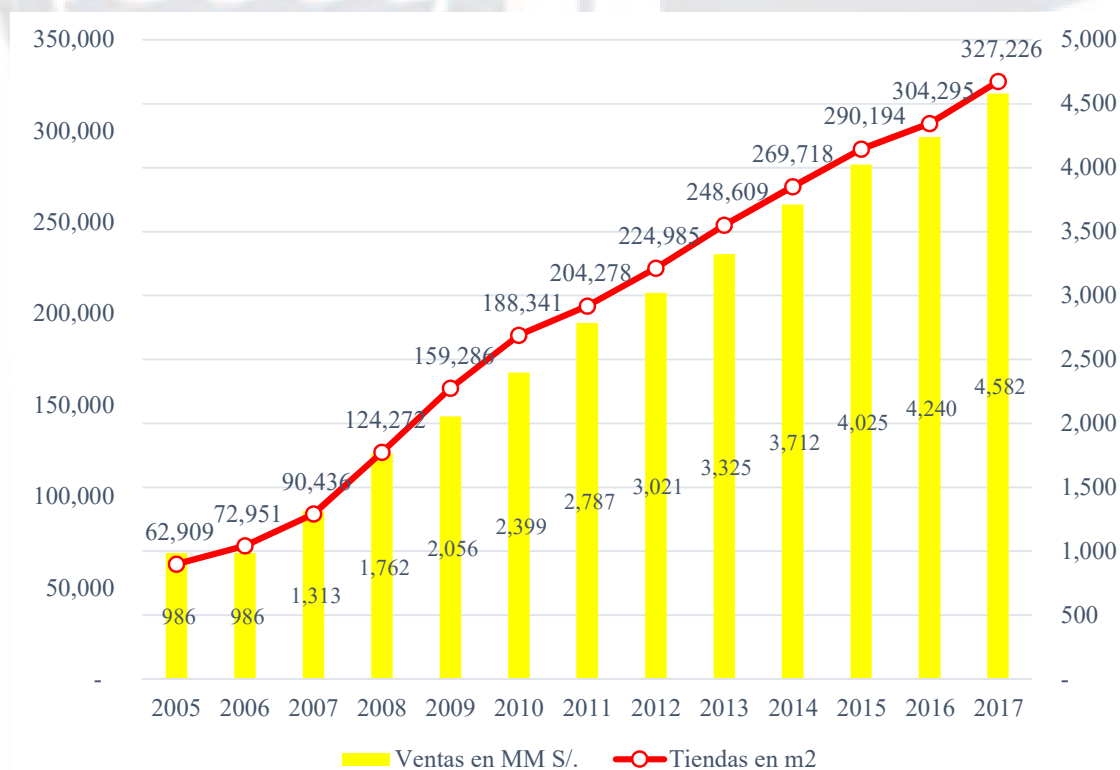


Figura 20. Crecimiento de Supermercados Peruanos en ventas y m². Basado en “Memoria Anual”, por Supermercados Peruanos, 2017a. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html

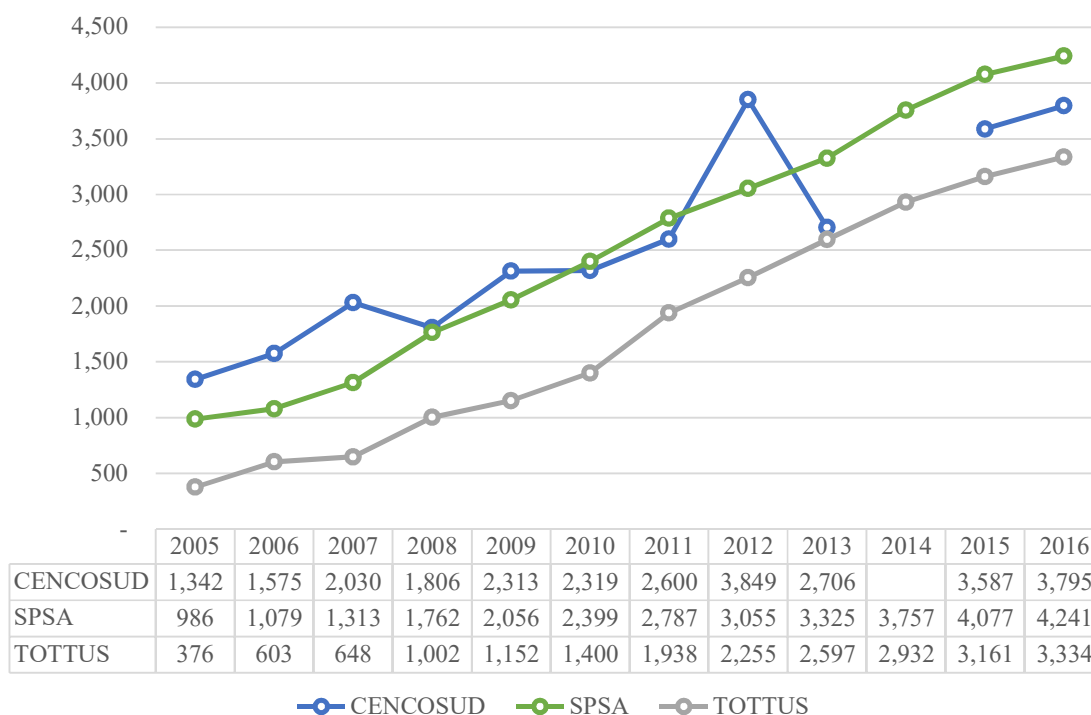


Figura 21. Ventas por cadena de supermercados (en millones de Soles). Basado en “Datos por empresa”, por Datatrade, 2018)

Responsabilidad Social en Marketing y Ventas. Como parte de las políticas de Responsabilidad Social, Supermercados Peruanos realiza la recolección de donaciones a través del redondeo de vuelto de clientes. La recaudación de vuelto es una práctica de responsabilidad social que no tiene beneficio tributario para Supermercados Peruanos y es auditada por las instituciones beneficiarias. Supermercados Peruanos transfiere a las cuentas de las instituciones el fondo recaudado mensualmente. Estas donaciones permiten que cientos de niños de escasos recursos pero con alto potencial, pueden acceder a una educación de primer nivel en la cadena de colegios particulares Innova Schools a través de becas financiadas por la asociación civil sin fines de lucro Peru Champs (Supermercados Peruanos, 2009).

Asimismo, Supermercados Peruanos ha implementado un programa de gestión de residuos sólidos y reciclaje, basado en la clasificación de los residuos como papel, cartón, plástico, vidrio, metal, residuos orgánicos. Por ejemplo, el 70% de los residuos orgánicos,

sumados a la basura general, viajen a un relleno sanitario para su posterior eliminación. Respecto al 30% restante de residuos orgánicos, dicho porcentaje es donado al Banco de alimentos del Perú, con el cual tienen una alianza estratégica para brindarle un nuevo uso a los alimentos no vendidos (Díaz & Zea, 2017).

En el año 2015, Supermercados Peruanos inició un programa de donación de alimentos mediante el Banco de Alimentos. Para llevar esto a cabo Supermercados Peruanos desarrolló procedimientos internos, capacitaciones, entre otras acciones para asegurar que los alimentos en buen estado lleguen a la mayor cantidad de personas vulnerables. En noviembre del 2015 se inició el piloto con 3 tiendas, a través de la donación de frutas y verduras. Debido al éxito del programa, este se extendió a 12 tiendas y en Julio del 2017 llegó a 18 tiendas (Libélula, 2017).

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Los principales procesos del área de operaciones se realizan en: (a) Tiendas, (b) Centros de distribución y (c) Centros de producción. Los procesos que se realizan son: (a) Recepción de mercadería de los diferentes proveedores, (b) Control de calidad de los productos, (c) Almacenamiento de los productos, (d) Producción o manipulación de alimentos, (e) Reposición a las góndolas, (f) Reposición a las tiendas y (g) Ventas.

El crecimiento de SPSA se puede ver reflejado en el aumento de tiendas. Este hecho impacta directamente en los procesos de operaciones ya que este incremento ha sido significativo en los últimos años. Asimismo, como parte de este crecimiento, SPSA ha invertido en un nuevo Centro de Distribución ubicado en Punta Negra y en un Centro de Producción ubicado en el distrito de Villa el Salvador. Este Centro de distribución tiene un área de 63,000 m² (Norton, 2017) y tiene como finalidad sincronizar la oferta de los proveedores con la demanda en las tiendas. Logística 360 (2016) mencionó que:

El modelo operativo elegido es el de Crossdocking, que apunta a la reducción de los inventarios gracias a la sincronización de entradas y salidas (...) El objetivo es recibir de los proveedores un pedido diario con las necesidades exactas de las tiendas (párr. 2).

A fin de mantener la eficiencia en estos procesos se consideran stocks de seguridad y ventanas horarias para el despacho de productos. El mantener cierto stock de seguridad de los productos permite afrontar la demanda inesperada y disminuir la posibilidad de quiebres de stock. Por otro lado, las ventanas horarias se programan para tener mayor eficiencia en tiempos y costos al evitar el tráfico.

En el caso de SPSA, el centro de distribución realiza tres procesos: (a) Almacenamiento, (b) Flujo continuo y (c) cross-dock (Supermercados Peruanos, 2015). Generalmente los productos de los proveedores internacionales son los que pasan por el proceso de almacenamiento, pero en casos de productos sensibles al quiebre de stock o campañas algunos productos nacionales pasan por este proceso. En este proceso, Supermercados Peruanos solicita que los pallets sean mono producto, incluyan solamente mercadería de una Orden de Compra y esté correctamente rotulado y que cumpla con las medidas logísticas adecuadas: (a) altura, (b) número de camas y (c) bultos por paleta (Supermercados Peruanos, 2015).

En el caso de los productos de proveedores nacionales, estos generalmente pasan por los procesos de flujo continuo o cross-dock. De acuerdo al MIT Centro de transporte y logística (2017), el proceso de flujo continuo consiste en consolidar productos de múltiples fuentes para el envío a un cliente común. Mientras que el proceso de cross-dock consiste en recibir pallets o bultos, clasificarlos por destino y enviarlos a un cliente común. A nivel de eficiencia, el proceso de cross-dock es más ágil, pero requiere de una gran fiabilidad en

proveedores, transportistas y en los tiempos de preparación de pedidos, la Figura 22 se muestran las actividades que se deben llevar a cabo.

Por otro lado, con la finalidad de tener una gestión centralizada de tareas en los almacenes, Supermercados Peruanos cuenta con un sistema WMS. Este sistema brinda la oportunidad de controlar los niveles de inventario a nivel de *handling unit* desde la recepción de los productos en almacén hasta el despacho de los productos hacia las tiendas. Para lograr ese nivel de control, todos los operarios utilizan dispositivos de radiofrecuencia que están conectados al sistema por medio de una red de wifi. Estos dispositivos permiten registrar el movimiento de los productos a través de todas las etapas mediante el registro del código de barras de los productos y de las handling units. La Figura 23 muestra las principales funcionalidades del sistema.

De acuerdo a Oracle (2017), Supermercados Peruanos informó que los resultados entregados por el sistema WMS basado en la nube han sido abrumadoramente positivos. La eficiencia, la productividad del envío, la trazabilidad del producto y el servicio al cliente han aumentado significativamente. Además, la capacidad de los trabajadores para acceder al sistema WMS en tabletas y otros dispositivos móviles conectados a Internet en el almacén, en lugar de en estaciones de trabajo fijas, ha mejorado enormemente la productividad y la velocidad y calidad de la comunicación durante toda la operación.

Debido a los requerimientos del sector, tanto Hipermercados Tottus como Cencosud cuentan con plataformas de flujo continuo y cross-dock y almacenes. En el caso de Cencosud, su centro de distribución está ubicado en Ate donde se manejan las plataformas de abarrotes, frutas y verduras, embutidos y lácteos, y carnes. Estos procesos se llevan a cabo a través del WMS SAP. Los procesos de almacenamiento y cross-dock de los productos *non-food* fueron tercerizados en el 2017 a través del operador logístico DINET. En la Figura 25, se muestra el *layout* del Centro de Distribución (CD) de Cencosud Retail Perú. En el caso de Tottus, este

cuenta con un centro de distribución en Huachipa, que de acuerdo a Proyecta (2015), tiene un área de 160,000 m². Este centro de distribución utiliza en WMS Manhattan. En la Figura 26, se muestra el layout de CD de Hipermercados Tottus.

Como fase previa a la entrega de productos en el centro de distribución por parte de los proveedores nacionales, el área de logística de proveedores de SPSA realiza una capacitación en la que se indican: los requisitos para el ingreso y turnos, documentos a entregar, requerimientos empaque y rotulado, características del proceso de Almacenaje, Flujo continuo, y cross-dock, motivos de rechazo y penalidad y, beneficios de entrega certificada. Los competidores realizan procesos similares.



Figura 22. Diagrama del proceso cross-dock. Tomado del “Manual del proveedor”, por Supermercados Peruanos, 2015.

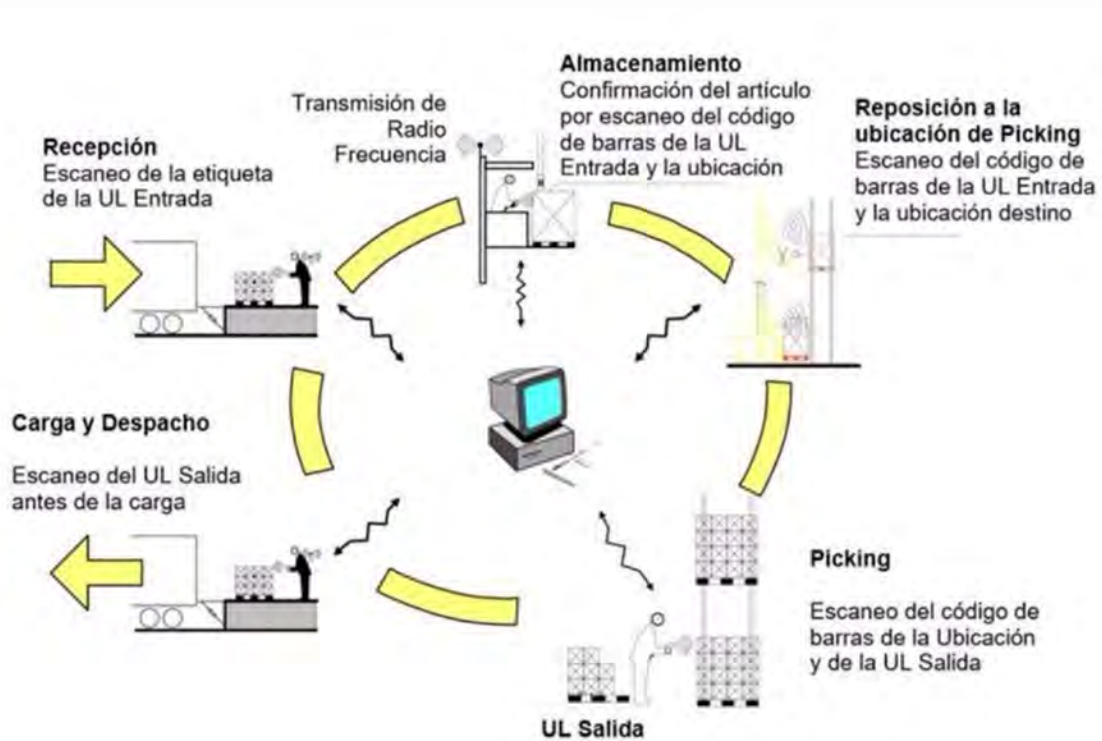


Figura 23. Funcionalidades del WMS. Basado en “Oracle Warehouse Management Cloud”, por Oracle, 2017.

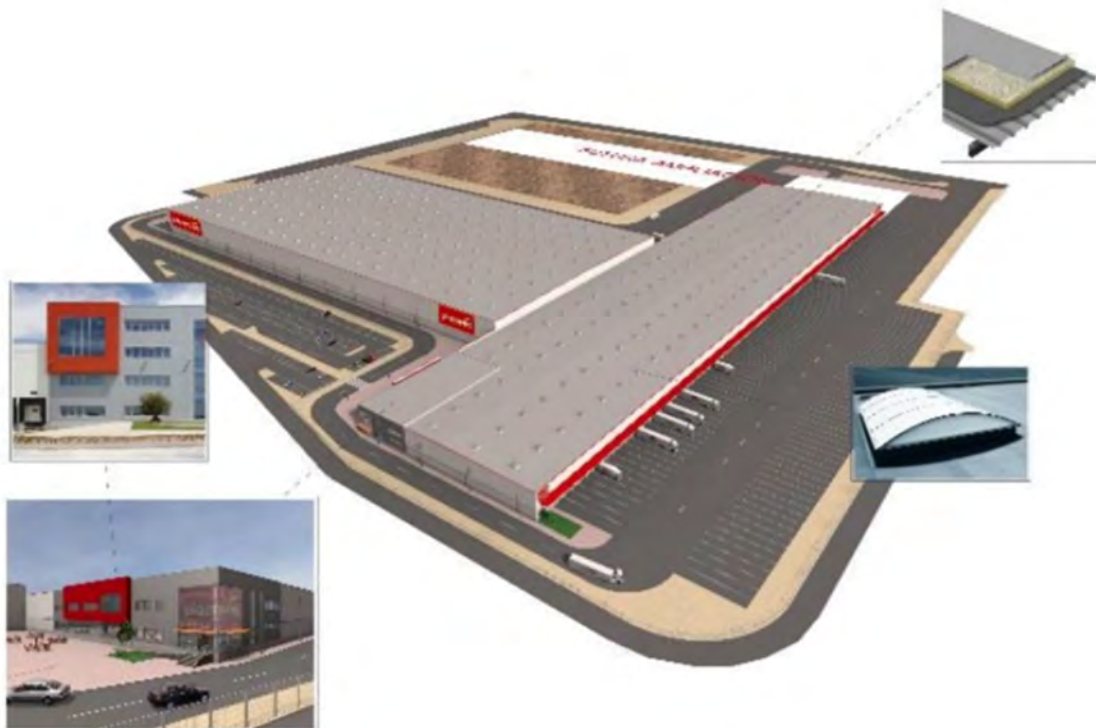


Figura 24. Centro de distribución de Supermercados Peruanos en Punta Negra. Tomado de “Supermercados Peruanos, Centro de distribución”, por Norton, 2016.

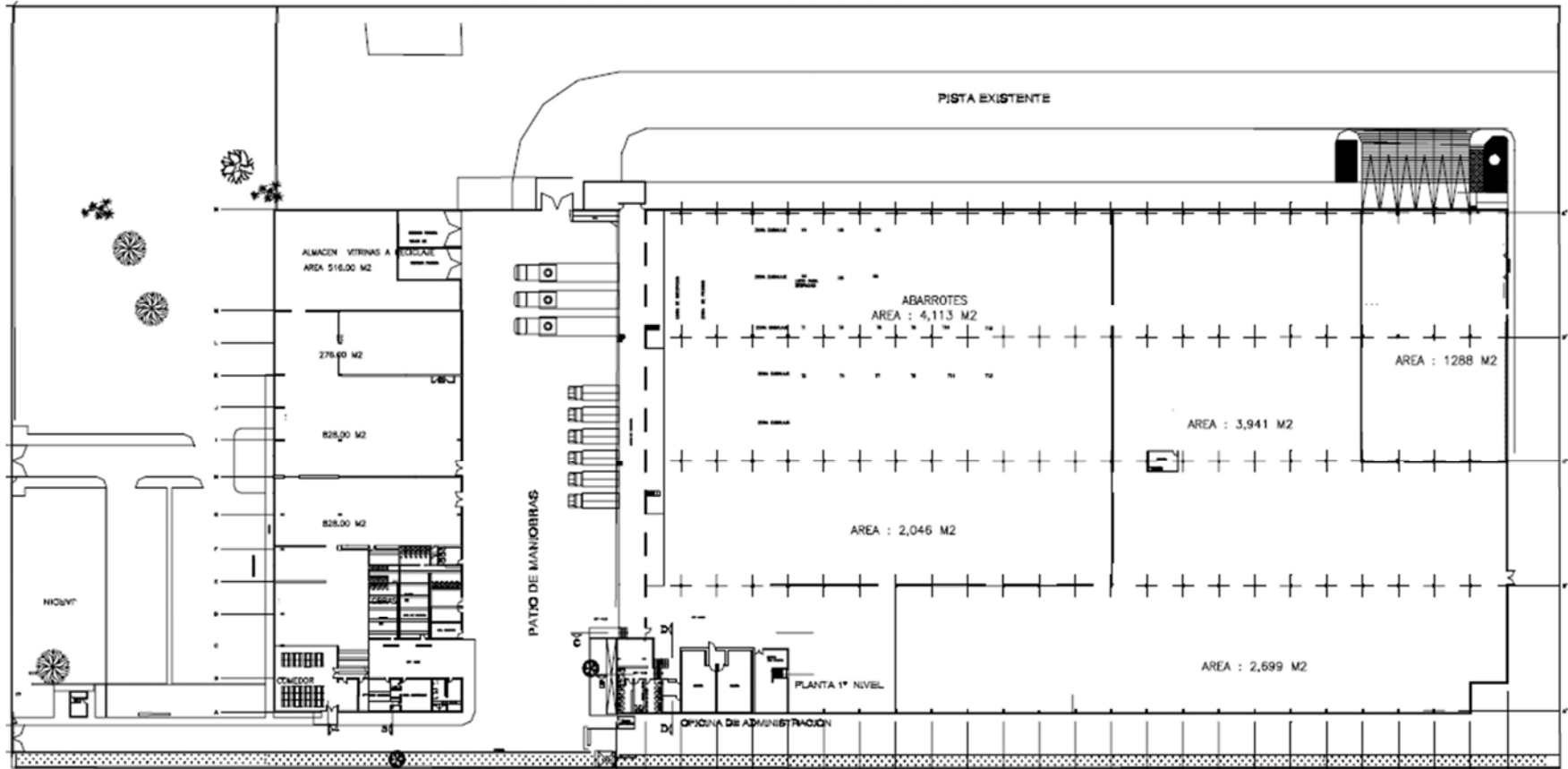


Figura 25. Centro de distribución de Cencosud Perú en Ate. Tomado del “Manual del Proveedor”, por Cencosud, 2017.

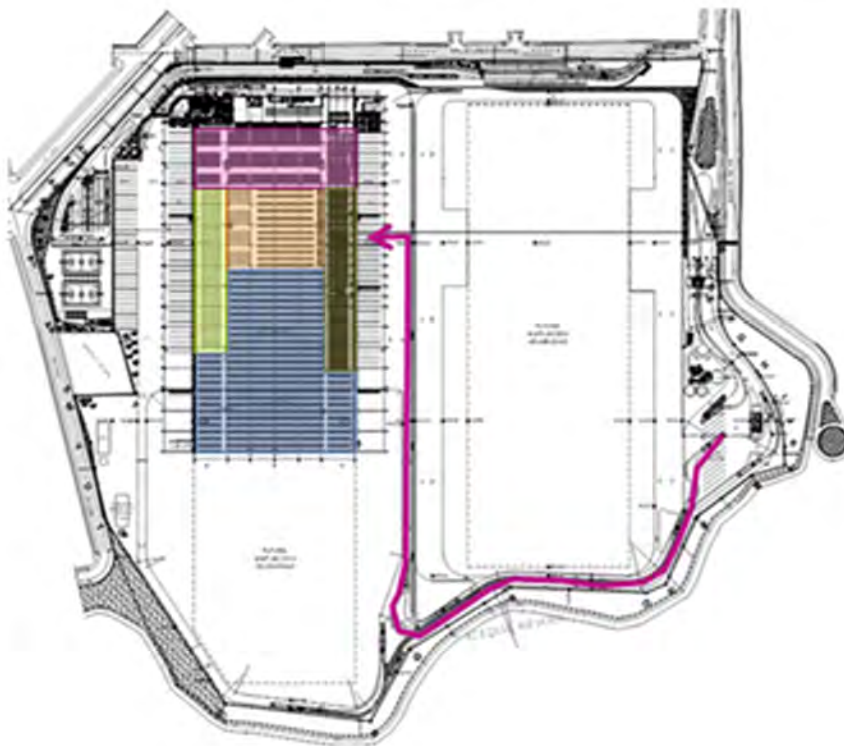


Figura 26. Centro de distribución de Hipermercados Tottus en Huachipa. Tomado del “Manual del Proveedor”, por Hipermercados Tottus, 2017.

Supermercados Peruanos comercializa productos comestibles y por ello la seguridad alimentaria es muy importante. Ante esto, en el 2009, la compañía cursó la auditoría “Hazard Analysis and Critical Control Points” (HACCP) y como resultado, obtuvo la certificación de HACCP. Esta certificación se ha implementado con la finalidad de reducir los reclamos e incrementar la satisfacción de los clientes ya que, HACCP permite estandarizar procesos y crear una cultura de calidad (Supermercados Peruanos, 2009). SPSA cuenta con esta certificación en todos sus procesos de producción y/o tratamiento de alimentos como: panadería, pastelería, comidas preparadas, fiambres, lácteos, carnes, pescados, frutas y verduras.

Responsabilidad Social en Operaciones y Logística. Tanto en las tiendas como en los centros de distribución, se ejecuta un programa de reutilización de residuos de cartón y plástico. Para ello, Supermercados Peruanos ha realizado acuerdos con algunos de sus

proveedores como Kimberly Clark y Lindley, quienes compran semanalmente los residuos más abundantes como plásticos PET y cartones. Luego, los proveedores usan esos residuos en procesos de elaboración de envases de plástico y también para elaborar cajas (Díaz & Zea, 2017). El detalle sobre el uso de los residuos en 2017 se muestra en la Tabla 13.

D'Alessio (2015) indicó que alrededor del 80% de los costos de la empresa se realizan en el área de operaciones y logística. Es por eso que Supermercados Peruanos implementó planes de eficiencia energética y eficiencia en el uso de agua en sus instalaciones. Como parte de estos planes, la empresa clasifica a las tiendas en función del nivel de consumo energético. Esto es con la finalidad de que se desarrollen buenas prácticas que contribuyan a disminuir el consumo. A través del uso de luminarias LED en los supermercados, se logra reducir el consumo energético en aproximadamente 15% y a su vez reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Asimismo, desde el 2011 la compañía ha instalado válvulas ahorradoras de agua en las tiendas, centros de producción y oficinas administrativas. Se espera que esta iniciativa genere una reducción del 25% en el consumo de agua (Díaz & Zea, 2017).

Tabla 13

Residuos generados en el 2017

Residuo	Cantidad	Método de tratamiento
Generales y orgánicos	7,775 TN	Relleno sanitario
Cartón	4,846 TN	Reciclaje
Plástico	541 TN	Reciclaje
Papel mixto	4.98 TN	Reciclaje
Madera	252 TN	Reutilización y reciclaje
Aceite quemado	77 TN	Reciclaje
Residuos peligrosos	2.96 TN	Relleno de seguridad
RAEE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos)	1.16 TN	Dstrucción, reciclaje y relleno de seguridad

Nota. Tomado de “Reporte de sostenibilidad Corporativa 2017” por Supermercados Peruanos, 2017c, Lima.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El área de finanzas y contabilidad se encuentra liderada por la señora Verónica Valdez quien, desde febrero del 2017, desempeña la labor de directora de administración y finanzas. La señora Valdez es economista por la Universidad de Lima y cuenta con un MBA de la universidad de Piura. Su gestión se basa en el manejo de importantes áreas como contabilidad, tesorería, contraloría, y administración. Por tal, el área de finanzas se encarga de administrar eficientemente los recursos financieros, con el fin de tenerlos disponibles para soportar el crecimiento de las ventas. Por lo tanto, las principales funciones del área de finanzas están orientadas a gestionar financiamiento, inversión y distribución de dividendos de la empresa. De acuerdo a la información mostrada en la Tabla 14, en los últimos años, SPSA ha venido creciendo de manera sostenible, esto se ve reflejado en el crecimiento de los activos ya que estos han aumentado en un 43% desde el año 2013. Este crecimiento en activos soporta también el crecimiento en las ventas que desde el mismo periodo han aumentado en un 40%. Finalmente, el financiamiento de recurso provino principalmente de fuentes de terceros, lo que es común en la industria, ya que el grado de endeudamiento de SPSA en el 2017 estuvo en 67%.

Con respecto a los ingresos de SPSA, como se observa en la Figura 27, éstos han venido creciendo de manera sostenida en los últimos cinco años. Sin embargo, el ritmo de crecimiento de las ventas ha sido variable en el mismo periodo, llegando a tener un pico de 13% en el 2014, retrocediendo a una tasa de 4% en el 2016 para luego alcanzar nuevamente una tasa de 10%. Los ingresos se observan en el estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas, que luego de deducirle los gastos registrados en el mes, se llega a la utilidad neta. Una de las características de la industria retail de supermercados, es que los márgenes son bajos, por lo tanto, las ganancias llegan a los accionistas por escalas, es decir se busca maximizar ventas.

Adicionalmente, SPSA no sólo ha incrementado de manera sostenida sus ventas sino también sus utilidades netas y el margen de este sobre las ventas, incrementando el margen neto de 0.29% en el 2013 a 1.80% al cierre 2017. Es importante también soportar el crecimiento con una estructura de deuda adecuada, y para esta industria el financiamiento proviene principalmente de fuentes terceras. En este caso, se debe tener cuidado con el costo de deuda, que en el caso de SPSA se logró reducir de 4.73% en el 2013 a 2.78% al 2017.

Es importante medir el desempeño de la gestión del área y de la empresa a través de ratios financieros. En la Tabla 16 se presenta la evolución de ratios de SPSA desde el año 2013 al 2017. Se observa, que los ratios de liquidez se mantienen bajos, pues la rotación de inventario es rápida y sobre todo soportan la rotación extendiendo el pago a proveedores hasta 105 días, mientras que las cobranzas se dan en promedio en 3 días. El ROE ha evolucionado positivamente en los últimos años, pues el retorno a accionistas ha incrementado de 1.51% en el 2013 a 8.02% en el año 2017, que se debe esencialmente al incremento en el margen neto, lo que reflejo un mejor manejo de recursos y eficiencias en gastos.

Finalmente, Supermercados Peruanos es una empresa pública, es decir, sus acciones se cotizan a diario en la Bolsa de Valores de Lima. Por tal motivo la empresa debe cumplir con requerimientos formales de información, donde cada trimestre se publican los resultados y estados financieros del periodo. Adicionalmente, cumplen también con auditar periódicamente sus estados financieros a fin de poner en práctica la transparencia y dar confianza a posibles inversionistas. Finalmente, sus competidores directos en Perú, Cencosud Retail Perú e Hipermercados Tottus no informan de manera pública sobre sus resultados.

Tabla 14

Estado de Situación Financiera de SPSA 2013-2017

	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017		2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
Activos						Pasivos y patrimonio neto					
Activos Corrientes						Pasivos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	163,351	122,343	110,384	130,993	147,745	Cuentas por pagar comerciales	777,424	810,666	868,099	939,056	1,035,190
Cuentas por cobrar comerciales, neto	42,889	39,866	34,980	35,248	58,275	Otras cuentas por pagar a relacionadas	27,365	29,371	32,265	30,305	44,539
Otras cuentas por cobrar, neto	42,954	59,767	65,042	35,823	39,313	Otras cuentas por pagar	88,626	91,492	99,504	111,974	159,802
Otras cuentas por cobrar a relacionadas	28,681	33,585	27,501	24,359	27,244	Pasivos por impuesto a la renta, neto					
Existencias, neto	367,084	466,351	482,383	504,076	624,341	Obligaciones financieras	133,868	55,328	117,619	123,705	106,873
Gastos contratados por anticipado	11,571	8,969	11,729	12,037	13,243	Instrumentos financieros derivados	2,747				
Otros activos financieros	17,171			46,513		Ingresos diferidos	3,550	3,950	4,326	3,737	3,273
Total activos corrientes	673,701	730,881	732,019	789,049	910,161	Total pasivos corrientes	1'033,580	990,807	1'121,813	1'208,777	1'349,677
Activos no corrientes						Obligaciones financieras	586,836	572,225	545,370	561,865	719,251
Otras cuentas por cobrar a largo plazo	372	2,757	2,578	2,432	3,413	Instrumentos financieros derivados					
Gastos contratados por anticipado a LP	17,441	20,596	24,133	25,528	23,837	Pasivo por impuesto a la renta diferido, neto	36,197	37,780	49,563	65,682	80,920
Propiedades de inversión	18,229	17,729	17,224	99,684	196,851	Otras cuentas por pagar a relacionadas	3,642	4,242	5,188	48,867	68,805
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	1'551,688	1'683,273	1'815,919	1'913,352	2'114,124	Ingresos diferidos	11,711	18,965	19,043	25,743	23,107
Inversiones en subsidiarias	244	244	244	866	1,775	Total pasivos no corrientes	638,386	633,212	619,164	702,157	892,083
Activos intangibles, neto	72,038	74,680	82,166	84,084	79,507	Total pasivos	1'671,966	1'624,019	1'740,977	1'910,934	2'241,760
Total activos no corrientes	1'660,012	1'799,279	1'942,264	2'125,946	2'419,507	Patrimonio neto					
						Capital	347,005	389,445	389,445	389,445	389,445
						Ganancia por emisión de acciones	139,079	327,427	327,427	327,429	327,429
						Reserva legal	13,825	13,780	15,240	17,956	25,032
						Resultados acumulados	161,838	175,489	201,194	269,231	346,002
						Total patrimonio neto	661,747	906,141	933,306	1'004,061	1'087,908
Total activos	2'333,713	2'530,160	2'674,283	2'914,995	3'329,668	Total pasivos y patrimonio neto	2'333,713	2'530,160	2'674,283	2'914,995	3'329,668

Nota: Modificado de Estados Financieros Auditados de SPSA, por Supermercados Peruanos, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Lima, Perú.



Figura 27. Ingresos de SPSA. Modificado de “Estados Financieros Auditados de Supermercados Peruanos”, por Supermercados Peruanos, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Lima, Perú. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html

Tabla 15

Estado de Resultados 2013-2017 de SPSA

	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos de actividades ordinarias	3'325,104	3'756,624	4'076,984	4'240,983	4'652,352
Costo de ventas	-	-	-	-	-
Utilidad de actividades ordinarias	2'479,677	2'794,002	3'012,490	3'110,643	3'425,347
Gastos de venta y distribución	845,427	962,622	1'064,494	1'130,340	1'227,005
Gastos de administración	-664,652	-753,835	-830,338	-894,814	-939,554
Ganancia (pérdida) por venta de activos	-81,434	-84,159	-94,658	-101,364	-114,924
Otros gastos	28,414				
Otros ingresos operativos, neto		11,434	10,312	24,509	13,080
Cambios en el valor razonable de propiedades de inversión					11,267
Efecto de valor razonable de las propiedades de inversión distribuida a las asociadas					-4,868
Utilidad operativa	127,755	136,062	149,810	158,671	192,006
Ingresos financieros	8,061	5,712	2,755	2,561	3,211
Gastos financieros	-73,456	-83,667	-53,498	-54,168	-57,811
Otros, neto					
Diferencia en cambio, neta	-41,490	-31,856	-48,331	5,727	6,364
Utilidad antes del impuesto a la renta	20,870	26,251	50,736	112,791	143,770
Participación de los trabajadores					
Impuesto a la renta	-11,364	-11,650	-23,571	-42,038	-59,923
Utilidad neta	9,506	14,601	27,165	70,753	83,847

Nota: Modificado de “Estados Financieros Auditados de Supermercados Peruanos”, por Supermercados Peruanos, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Lima, Perú.

Tabla 16

Ratios de Supermercados Peruanos 2013-2017

N°	Ratio	Descripción	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez							
1	Liquidez General	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.65	0.74	0.65	0.65	0.67
2	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Cte - Existencias - Gtos. Pag. Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.29	0.26	0.21	0.23	0.20
3	Prueba Defensiva	$\frac{\text{Efectivo y equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.16	0.12	0.10	0.11	0.11
Gestión (Eficiencia Operativa)							
4	Periodo medio de cobranza	$\frac{\text{Prom. Cuentas por Cob. Comerciales x 365}}{\text{Ventas Netas}}$	4.57	4.02	3.35	3.02	3.67
5	Periodo medio de pago	$\frac{\text{Prom. Cuentas por Pagar Comerciales x 365}}{\text{Costo de Ventas}}$	104.65	103.73	101.70	106.02	105.19
6	Rotación de Inventarios (días)	$\frac{\text{Inventario Promedio x 365}}{\text{Costo de Ventas}}$	49.04	54.44	57.48	57.88	60.12
7	Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$	1.52	1.54	1.57	1.52	1.49
8	Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	25.43%	25.62%	26.11%	26.65%	26.37%
9	Margen Operativo	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	3.84%	3.62%	3.67%	3.74%	4.13%
10	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0.29%	0.39%	0.67%	1.67%	1.80%
Solvencia o Endeudamiento							
11	Grado de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0.72	0.64	0.65	0.66	0.67
12	Grado de Propiedad	$\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$	0.28	0.36	0.35	0.34	0.33
13	Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	2.53	1.79	1.87	1.90	2.06
14	Costo de la Deuda	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo Total Promedio}}$	4.73%	5.08%	3.18%	2.97%	2.78%
15	Cobertura de Gastos Financieros	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Gastos Financieros}}$	1.74	1.63	2.80	2.93	3.32
Rentabilidad							
16	ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	1.51%	1.86%	2.95%	7.30%	8.02%
17	ROA	$\frac{\text{Utilidad Operativa (1-tasa de IR)}}{\text{Activo Total Promedio}}$	4.10%	3.92%	4.15%	4.09%	4.34%
Modelo Dupont							
18	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	0.29%	0.39%	0.67%	1.67%	1.80%
19	Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$	1.52	1.54	1.57	1.52	1.49
20	Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Activo Total Promedio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	3.47	3.10	2.83	2.88	2.99
21	Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE)	= (18) * (19) * (20)	1.51%	1.86%	2.95%	7.30%	8.02%

Nota: Modificado de "Estados Financieros Auditados de Supermercados Peruanos", por Supermercados Peruanos, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Lima, Perú.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

La empresa cuenta con los siguientes subsistemas de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, clima y cultura y, comunicación interna. Estos subsistemas gestionan a los 14,070 empleados (nivel administrativo y operativo) que SPSA tiene al 2018 (InRetail, 2018).

Reclutamiento y selección. Esto se realiza mediante la evaluación por competencias y los procesos están adaptados a cada marca ya que cada una tiene requerimientos distintos. En el 2018 fue reconocida dentro de las 100 mejores empresas para atraer y retener talento en el Perú en el ranking MERCO Empresas 2017 (Merco, 2018). En este aspecto, como se puede ver en la Tabla 17, se encuentra en una posición superior a la de sus competidores. Sin embargo, a pesar de ello, debido a la naturaleza del negocio, la rotación en este sector es alta a nivel operativo ya que este tipo de labores se suele tomar como una actividad complementaria a los estudios o como algo temporal.

Tabla 17

Ranking Merco Talento: SPSA y Competidores

Empresa	Puesto Merco Talento 2018	Subió X puestos
SPSA (Vea, Vivanda y Mass)	22	28
Cencosud (Wong y Metro)	24	27
Tottus	30	33

Nota: Adaptado del Ranking de Merco Talento 2018 (Merco, 2018)

Capacitación y desarrollo. La empresa realiza capacitaciones constantes para sus trabajadores. La labor de esta área empieza cuando los colaboradores son contratados ya que su primera aproximación con esta área es en el programa de inducción por el cual todo colaborador debe pasar y aprobar el examen respectivo. Esta área cuenta con distintos programas como el de Train de Trainees que está dirigido a *high-potentials* con la finalidad de prepararlos para asumir posiciones más complejas a fin de cumplir con los planes de

sucesión establecidos gracias al programa CreSer que permite gestionar el desarrollo y medir el desempeño (Supermercados Peruanos, 2017c).

Adicionalmente, la empresa hace uso de la universidad corporativa del grupo Intercorp en donde cuenta con un espacio especial denominado academia SPSA. En el 2017, se dedicaron 835,047 horas hombres (HH) a capacitación con una media de aproximadamente 59hrs HH y se realizaron 8,550 eventos relacionados a ello (Supermercados Peruanos, 2017c). Este aspecto, SPSA ha tenido una mejora ya que en el 2016 se dedicaron 330,043 HH a capacitación para sus tres marcas con un promedio de 22hrs HH por colaborador, menos del 50% del número de horas dedicadas al 2017. Como se puede ver, en la Tabla 18, al 2016, la media por colaborador de HH de SP era inferior al de algunos de sus competidores como Metro y Wong.

Tabla 18

Número de HH de Capacitación 2016 - Supermercados

Supermercado	2016		
	Total Horas Capacitación	Colaboradores	Media HH
Wong	138,884	6,207	22.38
Metro	221,661	7,039	31.49
Tottus	157,522	9,887	15.93
SPSA (Vea, Vivanda y Mass)	330,043	15,104	21.85

Nota: Basado en los Reportes de Sostenibilidad 2016 de Wong, Metro y Tottus y la Memoria Anual de SPSA 2016 (Wong, Metro, Tottus, SPSA, 2016).

Cultura y clima organizacional. SPSA realiza programas para mejorar su clima, de acuerdo a los resultados que obtienen en la encuesta *in-house*. En el 2017, se posicionaron como 1er puesto dentro del ranking de Great Place to Work 2017 (empresas con más de 1000 colaboradores) (Supermercados Peruanos, 2017c). En SPSA, se tienen las siguientes actividades para fortalecer la cultura y mejorar el clima laboral: Tomás de Oro (premio que se le otorga al mejor colaborador del año), Olimpiadas SPSA, Copa de Fútbol SPSA, Premio a la Excelencia Académica (dirigido a hijos de colaboradores), Tomás te casa, Gran Macedonia (evento en el cual se reconocen los logros de la empresa y los colaboradores), entre otros.

Comunicación Interna. SPSA sobresale en cuanto a su manejo de la comunicación interna ya que, en el 2017, la empresa su premiada por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) al Mejor Programa de Comunicación Interna. Este reconocimiento se les brindo ya que se implementó exitosamente un programa denominado Tomas 2.0 orientado a los *millenials* ya que representan un 80% del personal. Este proyecto usó medios digitales y en su creación no solo participó el área sino todos los colaboradores (Vásquez, 2017). Asimismo, cuenta con un boletín informativo mediante el cual se comunican las últimas noticias a los colaboradores).

Beneficios. SPSA ofrece La Chequera de Tomás, esta chequera ofrece diversos beneficios como días libre, compra con descuento (10%) siempre que se pague con tarjeta Interbank o Tarjeta Oh!. Asimismo, SPSA cuenta con una alianza estratégica con la empresa de telefonía Claro para ofrecer un plan especial para sus colaboradores (S/14 soles mensuales para llamadas ilimitadas a otros Claro). Otro beneficio importante es el acceso al Club Intercorp que brinda descuentos a los colaboradores en las demás tiendas del grupo.

Sindicato. A pesar de los reconocimientos de la empresa en aspectos de clima, satisfacción y retención del talento, SPSA tiene un sindicato. Este se denomina Sindicato de Trabajadores de Supermercados del Perú – Sintrasuper (Francia, 2018). Este sindicato puede generar ciertas limitaciones al momento de desarrollar ciertas actividades o cambios en la empresa.

Responsabilidad Social en RRHH. SPSA fomenta la inclusión y la diversidad en la empresa desde su proceso de selección ya que cuenta con el programa Inclusión de Talento Especiales. Este programa está dirigido a personas con discapacidad y les permite desempeñarse en determinados puestos dentro de los supermercados de la empresa (AmCham, 2016).

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

El sistema principal con el que se maneja la compañía es el ERP de SAP. Este sistema está enfocado en el *backoffice* de la empresa, se utiliza en las áreas de compras, planificación de la demanda, ventas, contabilidad y finanzas. En el caso del área de logística, se utiliza un sistema WMS que permite controlar la recepción, almacenamiento, *picking*, carga, emisión de guías, inventario cíclico y generación de reportes e indicadores de gestión.

De acuerdo a Oracle (2017), el equipo de administración de SPSA seleccionó Oracle Warehouse Management Cloud debido a su modelo de precios de software como servicio (SaaS). Además de mejorar los procesos de almacenamiento, la selección de la solución WMS basada en SaaS de Oracle sobre una solución tradicional con licencia también ha beneficiado también a SPSA. Las ventajas incluyen costos de puesta en marcha reducidos sin tarifas de licencia, un tiempo de implementación más rápido y soporte técnico continuo y actualizaciones sin costo adicional. En funcionamiento, la flexibilidad y escalabilidad de la solución basada en la nube paga dividendos adicionales.

Con respecto a la arquitectura de los sistemas, SAP es del tipo On-premise y por lo tanto su base de datos se encuentra en los servidores de la empresa. En el caso del WMS, es un sistema cloud y por lo tanto su hosting está dentro de los servidores del proveedor. Debido a que los sistemas que usa la compañía no pertenecen a la misma plataforma, estos están interconectados a través de interfaces.

El ERP de la compañía no solo está conectado con los sistemas de la empresa sino también con los sistemas de los proveedores y con la SUNAT. La interacción con los sistemas de los clientes se realiza con interfaces. Estas conexiones son con EDI a través de la plataforma de CARVAJAL. Las principales interfaces que se transmite hacia los proveedores son las órdenes de compra (Supermercados Peruanos, 2016). En el caso de la interacción con SUNAT esto se debe a que la ley de Factura Electrónica entró en vigencia en

el año 2012. Como indicó RPP (2013), Supermercados Peruanos fue una de las tres primeras empresas en el Perú en emitir comprobantes electrónicos.

Además, SPSA cuenta con tecnología CRM que les permiten administrar la información de la empresa de manera integral y segmentar a los clientes de acuerdo a variables elegidas para poder brindarles soluciones, acorde a sus necesidades. La empresa también cuenta SPSA también cuenta con un canal e-commerce para sus marcas Plaza Vea y Vivanda.

4.1.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

En este aspecto, si bien SPSA no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo propiamente dicha, sí se preocupa por mejorar sus procesos y por mantenerse actualizado con sistemas de gestión que le permitan manejar el negocio de manera eficiente. Esto se puede evidenciar en lo mencionado anteriormente en los sistemas de información y comunicaciones que utiliza ya que cuenta con un sistema SAP ERP actualizado y con un Sistema de Gestión de Distribución WMS en la nube dedicada manejo de información sobre el aforo operacional de la empresa y gestión de almacenes (Gestión, 2015).

SPSA cuenta con puestos cuyos perfiles están enfocados en la mejora continua pero estos se encuentran dentro del área de Operaciones y le permiten a la empresa enfocarse en la mejora de sus procesos a fin de ofrecer un mejor y más eficiente servicios. El tener puestos enfocados en esta labor le permite a SPSA tener un mejor enfoque sobre el tema y una mayor dedicación.

Con respecto a las actividades de responsabilidad que realiza la empresa en este aspecto, SPSA cuenta con estaciones de reciclaje en sus establecimientos. Asimismo, realizan activaciones con el fin de educar a consumidores y empleados en el tema como ejemplo por medio de concursos de disfraces de materiales reciclados en tienda (Vivanda, 2017). En la

empresa también existe un programa de gestión de residuos el cual se lleva a cabo en coordinación con DIGESA (Supermercados Peruanos, 2017c).

4.1.8 Responsabilidad Social y Ecológica en el AMOFHIT

D'Alessio (2015) mencionó que el analizar la responsabilidad social y ecológica es importante para toda empresa ya que afecta el presente y el futuro de la misma. Si bien las actividades de responsabilidad social que realiza SPSA ya han sido mencionadas en cada una de las áreas de AMOFHIT, la Tabla 19 agrupa estas a fin de poder visualizarlas de manera integral. Asimismo, cabe mencionar que Supermercados Peruanos sí realiza actividades de responsabilidad social y se encuentran listadas en sus reportes de sostenibilidad pero estos últimos no cumplen ningún lineamiento o estándar aceptado mundialmente.

Tabla 19

Resumen actividades de responsabilidad social de SPSA (análisis por áreas)

Área	Actividades
Administración y gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por los derechos humanos, actuando bajo las leyes y normativas peruanas. • Programas de auditorías internas para no caer en contingencia con la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil). • Promoción de actividades de responsabilidad social para que puedan desplegarse y promoverse en otras áreas.
Marketing de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Programa en conjunto con el banco de alimentos para la donación a poblaciones vulnerables, de frutas y verduras que no se han vendido. • Recolección de donación de los clientes. Las donaciones financian becas a través de la asociación civil sin fines de lucro PERU CHAMPS (Supermercados Peruanos, 2017a)
Operaciones y logística. Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con proveedores como Kimberly Clark y Lindley para la reutilización de residuos de cartón y plástico (Díaz & Zea, 2017).
Finanzas y contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación trimestral de los estados financieros. Estos son auditados para promover la credibilidad y transparencia.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Inclusión de Talento Especiales dirigido a personas con discapacidad (AmCham, 2016). • Capacitación: media aprox. de 59 HH, cifra superior a la de sus competidores.
Sistemas de información y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna
Tecnología e investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Estaciones de reciclaje en sus establecimientos. Asimismo, realizan activaciones con el fin de educar a consumidores y empleados en el tema. • Programa de gestión de residuos en coordinación con DIGESA (Supermercados Peruanos, 2017). • Concursos de disfraces de materiales reciclados en tienda (Vivanda, 2017).

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de factores internos según D'Alessio (2015), es un resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Se analizan las áreas funcionales del negocio, en el que el principal propósito es identificar y evaluar las relaciones que existen entre las áreas, y gracias a la interpretación intuitiva de los gerentes, crear un listado de factores determinantes del éxito. Estos factores provienen del análisis realizado en el AMOFHIT y se pondera con un peso entre 0-1, un valor entre 1-4 (dependiendo de si son fortalezas o debilidades). El valor obtenido indica que tan fuerte o débil es la organización.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Respaldo del Grupo Intercorp	0,10	4	0,40
2. Personal altamente capacitado	0,10	3	0,30
3. Procesos eficientes	0,08	4	0,32
4. Eficiente estructura de capital con costo de deuda bajo	0,08	3	0,24
5. Presencia a nivel nacional	0,08	3	0,24
6. Preocupación por la mejora continua	0,10	4	0,40
	0,54		1,90
Debilidades			
1. Flota de transporte tercerizado	0,06	2	0,12
2. Errores en el proceso de asignación de precios	0,10	1	0,10
3. Días de rotación de inventario en aumento	0,08	2	0,16
4. Múltiples proveedores de software que dificultan la estandarización y/o transmisión de información.	0,06	2	0,12
5. En ocasiones hay mal clima laboral debido a la presencia sindical	0,05	1	0,05
6. Alta Rotación de personal a nivel operativo	0,06	2	0,12
7. Dependencia de Agencias de Marketing para campañas publicitarias	0,05	2	0,10
	0,46		0,77
Total	1,00		2,67

Nota: Matriz MEFI. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

En este caso, el puntaje obtenido por Supermercados Peruanos en MEFI es de 2.67 (Ver Tabla 20). D'Alessio (2015) mencionó que “Los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición internamente fuerte” (p.

185) En este caso, el puntaje de SP es superior a 2.5 pero no es significativamente superior lo cual indicaría que, si bien la empresa es fuerte internamente, aún tiene aspectos por mejorar.

A pesar de ello, debido a que estos aspectos son internos, pueden ser manejados por la gerencia a fin de mejorar posición de SP en este ámbito.

4.3 Conclusiones

En este capítulo, se realizó el análisis interno de SPSA, detallando las áreas involucradas de acuerdo a la evaluación interna AMOFHIT, incluyendo la labor de responsabilidad social. El propósito fue identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización, que luego se consolidaron en la matriz de factores internos. En la MEFI se obtuvo el puntaje de 2.67, que está por encima del promedio (2.50). De esta manera se puede concluir que SPSA es una empresa con una posición interna fuerte. Sin embargo, aún tiene aspectos por mejorar que, al implementar, permitan mantener el liderazgo de la empresa en el mercado.

Asimismo, se identificó que las principales debilidades de SPSA son de naturaleza operativa. No obstante, SPSA cuenta con procesos eficientes que permiten el crecimiento de sus ventas. Además, cuenta con el respaldo del grupo Intercorp, mismo que brinda la solidez financiera para continuar con la apertura de tiendas en distintas localidades dentro y fuera de la capital, incrementando así su presencia en el territorio peruano.

Capítulo V: Intereses de Supermercados Peruanos y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo, se definirán los intereses, el potencial y los principios cardinales de SPSA.

De ellos se obtendrá la matriz de intereses de la organización y también se definirán los objetivos a largo plazo de SPSA.

5.1 Intereses de Supermercados Peruanos

Los intereses de Supermercados Peruanos obedecen al cumplimiento de su visión, misma que tiene un horizonte de cinco años para cumplirse. Además, al haber logrado el primer lugar en la participación del mercado de los supermercados en Perú, SPSA desea mantener el crecimiento de las ventas de manera agresiva. Sus intereses se tornan ambiciosos al proyectarse como un líder responsable de la industria. De este modo, los intereses de Supermercados Peruanos pueden detallarse de la siguiente manera:

- Mantener el liderazgo en la industria y ampliar las brechas frente a sus competidores a través de un crecimiento sostenido en las ventas. Para esto, SPSA continuará ofreciendo una amplia y variada gama de productos dentro de sus tiendas físicas y canales virtuales según el formato que maneje.
- El aumento en ventas debe reflejarse también en una mejor gestión operativa y administrativa. Por lo tanto, se busca también mejorar el margen bruto, operativo y neto con el fin de fomentar eficiencias dentro de la empresa y obtener mayor rentabilidad. De esta manera, se busca continuar contando con fortaleza financiera para seguir invirtiendo en nuevas tiendas.
- Aumentar la participación en el mercado nacional. Es decir, se espera expandir la red de tiendas en sus distintos formatos a lo largo de todo el territorio nacional.
- Ampliar el catálogo de marcas propias, incrementando su participación sobre el total de ingresos de SPSA. Por lo tanto, se deberá trabajar con un proveedor especializado en la

producción de cada uno de los productos a añadir. Asimismo, se consideraría a este para para que produzca los productos de mayor rotación en cada tienda.

- Certificar la confiabilidad de las entregas de proveedores a fin de reducir errores de despachos y agilizar procesos dentro de la cadena logística. De esta manera se busca mejorar la eficiencia dentro de la cadena de suministros de SPSA a fin de mejorar indicadores operacionales como rotación de inventario o costos de almacenaje.
- Muchos clientes tienden a valorar a las empresas por su nivel de responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente. Por lo tanto, SPSA está interesado en mejorar la eficiencia de su red de distribución y logística con el fin de reducir el impacto negativo en el ambiente provocado por los desperdicios. A pesar, de tener ya actividades de responsabilidad social, se espera ser reconocidos como una empresa líder en el desarrollo de campañas sociales que aporten al desarrollo de la comunidad y preservación del medio ambiente.
- Mejorar la participación de ventas online de Plaza Vea y Vivanda con respecto al total de ingresos de SPSA. Para esto se actualizará el portal web de cada formato y se deberá contar con los recursos necesarios para poder distribuir los productos a los clientes.

5.2 Potencial de Supermercados Peruanos

De acuerdo con D'Alessio (2015), el potencial de la empresa se realiza mediante el análisis interno que es representado por cada una de las letras del AMOFHIT. Este análisis debe indicar los puntos fuertes y débiles de la empresa a fin de buscar sus competencias distintivas (D'Alessio, 2015).

En líneas generales, el potencial de Supermercados Peruanos es alto. Este potencial proviene de su personal el cual se encuentra altamente capacitado y cuenta con gran experiencia, pero que también es capacitado continuamente por SPSA con sus distintos programas de formación. Esto ha permitido que se dé un buen manejo de recursos, gestión

del costo de deuda (reducción) y, eficiencia y mejora de procesos. Debido a ello, SPSA ya logrado mejorar su productividad.

Adicionalmente, SPSA es altamente reconocida en el país no solo por su nombre como empresa sino también, debido al soporte que le brinda el grupo Intercorp y esto incrementa su potencial como empresa. Sin embargo, el reconocimiento con el que cuenta SPSA no solo se debe a ello, sino que también se debe a su buena gestión tanto de marketing como de recursos humanos que se ve evidenciada en la gran cantidad de premios que la empresa ha ganado en estos aspectos. En la Tabla 21 se observa el Potencial de SPSA de acuerdo a las áreas analizadas en el AMOFHIT.

Tabla 21

Potencial de Supermercados Peruanos

Área	Fortaleza	Debilidad
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo del Grupo Intercorp • Personal altamente capacitado • Desarrollo e implementación de programas de responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca información sobre la empresa mostrada de manera pública que puede percibirse como falta de transparencia
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Buena segmentación • Presencia a nivel nacional • Programa de donación de alimentos con el Banco de Alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia de precios en góndolas y cajas • Canibalización de clientes por apertura de tiendas de las diferentes marcas de SP en áreas cercanas
Operaciones y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos eficientes • Buen manejo de centros de distribución • Capacitación a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Flota de transporte tercerizados
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente estructura de capital con costo de deuda bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Días de rotación de inventario en aumento
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Buenos programas de retención de talento (aparece en el ranking Merco Talento 2018) • Capacitación continua al personal • Buen clima organizacional (1er puesto en ranking Great Place to Work 2017) • Programas de inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos que podrían interferir con las actividades a realizar • Alta rotación a nivel operativo
Sistemas de Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en software que soporte y permita la eficiencia en las actividades del negocio • Plataforma e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples proveedores de software (SAP, Oracle, JDA, Carbajal) que dificultan la estandarización y/o transmisión de información.
Tecnología, Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la mejora continua, puestos enfocados a ello 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un área formal

Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, al 2018, la empresa se encuentra principalmente presente en Lima con un 69% de sus tiendas (sin contar tiendas de formato Mass). El formato Mass actualmente solo se encuentra en Lima con lo que un desplazamiento a provincias podría representar grandes beneficios.

5.3 Principios Cardinales de Supermercados Peruanos

De acuerdo a D'Alessio (2015) hay cuatro principios cardinales que son: (a) La influencia de terceras partes, (b) Los lazos pasados y presentes, (c) El contrabalance de los intereses, y (d) La conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Debido a la naturaleza del negocio, SPSA tiene interacción con múltiples stakeholders. En el caso de entidades regulatorias, las principales son la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Estas entidades regulan la relación de SPSA con colaboradores, obligaciones tributarias y la atención a los clientes.

Lazos pasados y presentes. Como se mencionó anteriormente, SPSA se creó a partir de la compra de Supermercados Santa Isabel en el año 2003, cuando el grupo Intercorp tomó posesión del accionariado. Desde sus orígenes, SPSA tiene el compromiso de mejorar la calidad de vida de los consumidores, a través de las experiencias de compras que ofrecen. Es importante mencionar que, con la finalidad de llegar a todos los segmentos, SPSA ha desarrollado diferentes marcas. Y constantemente están innovando en nuevos formatos de tiendas con la finalidad de crear valor para su público objetivo.

Contrabalance de intereses. Como se mencionó anteriormente, en el mercado peruano los clientes son sensibles al precio. Es por eso que las tres cadenas de supermercados han aplicado políticas de precios bajos y ofertas con la finalidad de incrementar sus ventas.

Asimismo, con la finalidad de incrementar sus ventas o bloquear a un competidor, han abierto nuevas tiendas que en algunos casos canibalizan las ventas de una tienda cercana. Sin embargo, esta situación es preferible a que otra cadena obtenga esas ventas.

Conservación de los enemigos. Debido a que las tres grandes cadenas de supermercados buscan incrementar sus ventas en el mercado, esto ha generado un incremento en ventas del canal retail en el mercado peruano. La competitividad en esta industria ha causado que SPSA se esfuerce en plantear estrategias que le han permitido crecer y convertirse en la cadena más importante del Perú. Algunas estrategias importantes han sido la penetración de mercado a través de la apertura de nuevos locales, y desarrollo de mercado a través de la creación de nuevos formatos.

5.4 Matriz de Intereses de Supermercados Peruanos (MIO)

El mayor competidor de Supermercados Peruanos quien históricamente ha liderado la participación en el mercado peruano es Cencosud. Esto lleva a enfocar los intereses de Supermercados Peruanos a mantener su posicionamiento del mercado local.

Dado que los intereses son proyectados en el largo plazo, presenta la matriz de intereses de Supermercados Peruanos, la cual ha sido elaborada de manera similar a la Matriz de Interés Nacionales. Uno de los más importantes intereses de la compañía es mantener el liderazgo en la participación del mercado peruano, llevando de la mano los conceptos fijados en su Visión.

La Tabla 22 muestra los intereses que Supermercados Peruanos intenta alcanzar para tener éxito en la industria de los supermercados en Perú. En ella se indica el nivel de intensidad, que depende de la agresividad de sus competidores y lo comunes u opuestos que mantengan los intereses.

Tabla 22

Matriz de Intereses de Supermercados Peruanos

Intereses de SPSA	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar las ventas	Accionistas	Alicorp Gloria Nestlé Mondelez Lindley	SUNAT
2. Incrementar márgenes		Accionistas	SUNAT
3. Mantener y aumentar de la participación en el mercado	Accionistas Cencosud* Falabella* Tiendas por conveniencia*	Alicorp Gloria Nestlé Mondelez Lindley	
4. Ampliar el catálogo de marcas propias	Cencosud*	Clientes Minoristas* Mayoristas*	INDECOPI Tiendas por conveniencia*
5. Mejorar la red de distribución y logística		Clientes Municipalidades JDA	Medio ambiente
6. Participar en proyectos de responsabilidad social corporativa	Comunidades Medio ambiente Colaboradores	Alicorp Gloria Nestlé Mondelez Lindley	SUNAT* Gobierno central
7. Aumentar ventas online	Accionistas	Alicorp Gloria Nestlé Mondelez Lindley	SUNAT

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

(*) Mantiene intereses opuestos a Supermercados Peruanos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Supermercados Peruanos se desenvuelve en la industria retail y dentro de esa, juega en el mercado de los supermercados. Se considera que este mercado es relativamente estable y por ello se han establecido objetivos de largo plazo considerando un horizonte de diez años. Estos objetivos han sido diseñados para estar alineados con la misión y visión de SPSA. Asimismo, se estos serán alcanzados mediante la implementación del presente Plan Estratégico para SPSA. Los objetivos planteados son los siguientes:

- Objetivo de Largo Plazo 1. Para el año 2023, los ingresos serán de S/. 8,250'000,000 soles. Al cierre del año 2017, éstos alcanzaron S/.4,652'352,000 de soles.
(Supermercados Peruanos, 2017b)
- Objetivo de Largo Plazo 2. Para el año 2023, la utilidad neta será S/. 169'000,000 soles. Al cierre del año 2017, la utilidad neta llegó a S/. 83'847,000 soles. (Supermercados Peruanos, 2017b)
- Objetivo de Largo Plazo 3. Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales realizarán entregas certificadas a través de la plataforma de cross-dock, con la finalidad de disminuir los niveles de stock en el CD y tiendas, y disminuir el quiebre de stock en tiendas. Con esto se busca mejorar la rotación de inventarios y reducirlo en 10 días. Al cierre del 2017, la rotación de inventarios fue de 60 días (Supermercados Peruanos, 2017b)
- Objetivo de Largo Plazo 4. Para el año 2023, las ventas en línea representarán el 2% del total de ingresos. Al año 2017, los ingresos por ventas online fueron de 0.5% mostrando un crecimiento de 15% respecto al periodo anterior. (Rossi, 2018)
- Objetivo de Largo Plazo 5. Para el año 2023, la participación de las ventas de marcas propias sobre el total de ventas será del 15 %. Al 2017, estuvieron en 8 % en promedio (Perú-retail, 2017)

5.6 Conclusiones

Debido a que los consumidores del mercado peruano se muestran sensibles a las variaciones de precio, Supermercados Peruanos al igual sus competidores ha mantenido estrategias de liderazgo en costos. SPSA ha implementado esta estrategia con la finalidad de aumentar su participación en el mercado. El potencial de SPSA es alto, y se basa en su personal calificado, así como el respaldo financiero que brinda el grupo Intercorp. Esto ha permitido a SPSA a alcanzar el éxito a través de la eficiencia de su cadena logística y gestión

financiera. Otro factor importante para conservar su posición ha sido mantener una buena relación con sus grupos de interés. Todas las operaciones de SPSA se enmarcan en el cumplimiento de las disposiciones de las entidades regulatorias como SUNAT, SUNAFIL e INDECOPI.

En este capítulo se definieron los intereses de SPSA, que, al sumarse al potencial de la industria, sirven para definir los objetivos a largo plazo. Cabe mencionar que estos últimos están alineados a la visión propuesta para SPSA. Así, los objetivos de largo plazo de SPSA están orientados en mejorar sus procesos e incrementar las ventas y utilidades. Esto se debe a que en la industria las ganancias se acumulan por extensión de ventas más que por márgenes, por lo tanto, se busca agresividad en la obtención de ingresos por ventas. Finalmente, este análisis permitió direccionar a la empresa para que se logre la visión.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo desarrolla la estrategia para SPSA, donde se analizan las condiciones actuales de la empresa de acuerdo: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna-Externa (MIE), (d) Matriz Gran Estrategia (MGE), y (e) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).

Asimismo, el análisis de las estrategias de SPSA se complementará a través de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz de Rumelt (MR), y se terminará con la Matriz de Ética (ME). Esta etapa es clave para el desarrollo del proceso porque se definirán así las estrategias que llevarán a SPSA a alcanzar su visión.

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

De acuerdo a D'Alessio (2015), para elaborar la matriz FODA se utiliza como ingredientes a la matriz MEFI (Tabla 20) y la matriz MEFÉ (Tabla 8). La matriz FODA permite realizar un análisis situacional de la organización, por lo que en su elaboración se exige un análisis minucioso en la generación de estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes. Para definir las estrategias en cada cuadrante se deben emparejar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. En el primer cuadrante, las estrategias se desarrollan de la unión de fortalezas y oportunidades. En el segundo cuadrante, las estrategias se desarrollan de la unión de las fortalezas y las debilidades. En el tercer cuadrante, las estrategias se desarrollan de la unión de fortalezas y amenazas. En el cuarto cuadrante, las estrategias se desarrollan de la unión de las debilidades y las amenazas. Los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23

MFODA de SPSA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Respaldo del Grupo Intercorp	D1	Flota de transporte tercerizado
F2	Personal altamente capacitado	D2	Errores en el proceso de asignación de precios
F3	Procesos eficientes	D3	Días de rotación de inventario en aumento
F4	Eficiente estructura de capital con costo de deuda bajo	D4	Múltiples proveedores de software que dificultan la estandarización y/o transmisión de información.
F5	Presencia a nivel nacional	D5	Mal clima ocasional debido a la presencial sindical
F6	Preocupación por la mejora continua	D6	Alta Rotación de personal a nivel operativo
		D7	Dependencia de Agencias de Marketing para campañas publicitarias
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO - EXPLOTAR	ESTRATEGIAS DO - BUSCAR	
O1	Incremento en el consumo interno	FO1	Penetrar en el mercado de provincias (F1, F3, F4, F5, O1, O3, O5) – Penetración en el mercado
O2	Uso de plataformas electrónicas para realizar compras	FO2	Ampliar el catálogo de productos de marca propia (O4, O5, F4, F5) - Desarrollo de producto
O3	Incremento de preferencia de clientes por canales modernos	FO3	Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5) - Penetración en el mercado
O4	Incremento de preferencia por marcas propias	FO4	Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6) - Penetración en el mercado vía modalidad alianza estratégica
O5	Aumento de la clase media en Perú	FO5	Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6) - Penetración en el mercado vía modalidad alianza estratégica
O6	Biodiversidad y orgullo por gastronomía peruana	FO6	Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O3, O5, O7) - Desarrollo de productos
O7	Apertura comercial: TLC's		
		DO1	Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo (O1, O3, O4, O5, D2, D7) - Penetración en el mercado
		DO2	Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia (O1, O3, O4, O5, D3, D7) - Penetración en el mercado
		DO3	Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass (D2, D3, D7, O1, O3, O5) - Penetración en el mercado
		DO4	Tercerizar distribución de pedidos online (O1, O2, O3, O5, O7, D1, D2, D3) - Integración vertical hacia adelante
		DO5	Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit (O2, O3, O4, O5, O6, D3, D7) - Integración vertical hacia atrás a través de la modalidad de alianza estratégica
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA - CONFRONTAR	ESTRATEGIAS DA - EVITAR	
A1	Corrupción en el gobierno	FA1	Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado (A2, A3, A6, F1, F2, F3, F4) - Diversificación concéntrica
A2	Inestabilidad política que fomenta el ahorro en los consumidores	FA2	Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias (A2, A3, A6, F1, F2, F3, F4) - Diversificación concéntrica
A3	Nuevos competidores	FA3	Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima (A2, A3, A6, F1, F2, F3, F4) - Diversificación concéntrica
A4	Deficiente estructura vial	FA4	Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico (A3, A5, F2, F4, F6) - Desarrollo de producto
A5	Proyecto de ley contra industria de plásticos	FA5	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos. (A1, A2, A4, A6, F2, F3, F5, F6) - Integración vertical hacia atrás via la modalidad de alianza estratégica
A6	Informalidad en el canal tradicional		
A7	Alta carga tributaria		
		DA1	Alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias (D1, D3, D4, A4) - Integración vertical hacia atrás vía modalidad alianza estratégica
		DA2	Contratar personal de las zonas aledañas a las tiendas (D5, D6, A1, A2, A6, A7) - Diferenciación
		DA3	Crear alianza estratégica con ONGs para promover el desarrollo sostenible de las zonas donde actúa (D5, D6, D7, A1, A2, A3, A5, A7) - Diferenciación y modalidad alianza estratégica
		DA4	Posicionar cada marca como líder en su formato (D2, D3, D5, D6, D7, A2, A3, A6) - Diferenciación
		DA5	Ser primeros en el ranking Great Places to Work Perú (D5, D6, A1, A2, A3, A6) - Diferenciación

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

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

La matriz PEYEA se analiza con la finalidad de determinar la postura estratégica de SPSA. La matriz que se presenta en la Tabla 24 y la Figura 28 muestran que la postura estratégica de SPSA es agresiva. Esto quiere decir que la industria en la que SPSA opera es atractiva con poca turbulencia del entorno y donde un factor crítico es la entrada de nuevos competidores. La estrategia agresiva se alinea con SPSA ya que promueve la exploración de nuevos segmentos de producto y mercado.

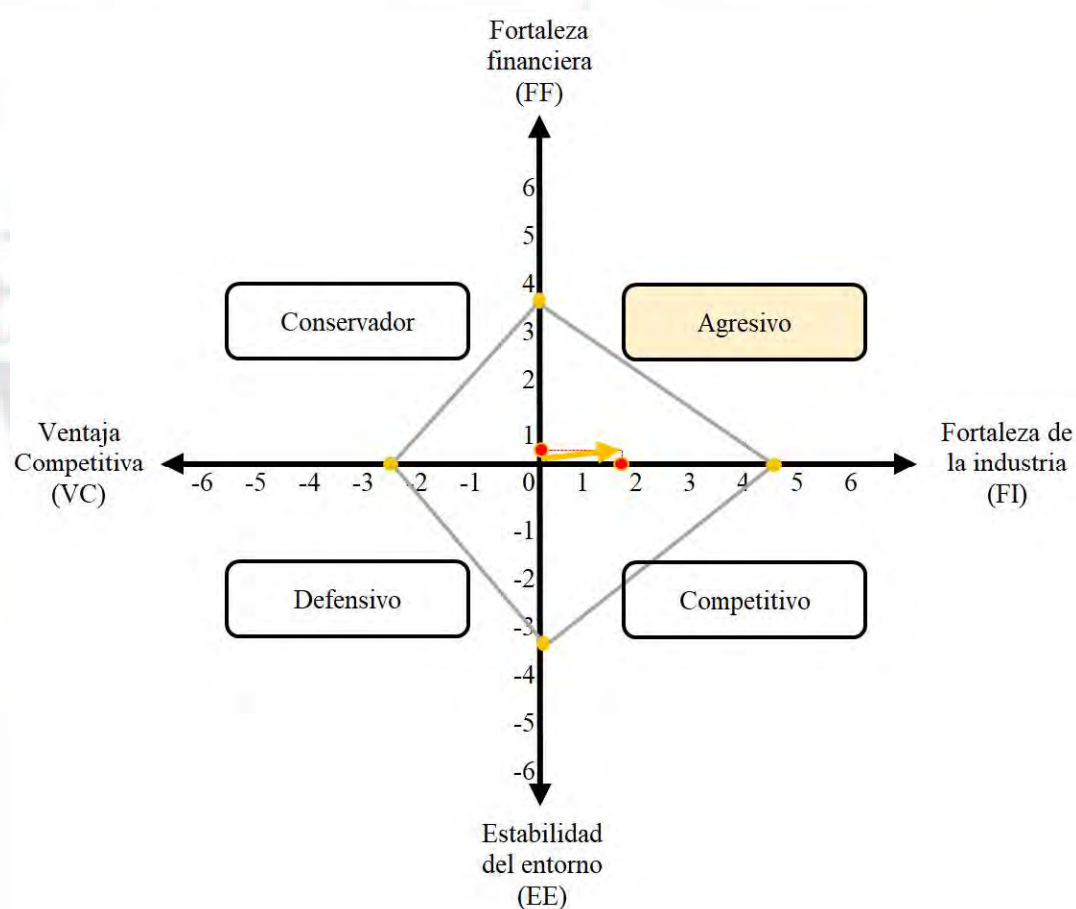


Figura 28. MPEYEA de SPSA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

*FF: Fortaleza Financiera (3.89), FI: Fortaleza de la Industria (4.44), EE: Estabilidad del Entorno (-3.50) y VC: Ventaja Competitiva (-2.89).

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de la matriz, las estrategias que se deben reforzar son: (a) Diversificación concéntrica, a través de la creación de nuevos formatos de tiendas como mayorista, conveniencia y minimarket; (b) Integración vertical, a

través de alianzas estratégicas con proveedores clave como el de sistemas y distribución; y (c) Liderazgo en costos, a través de la construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, control estricto de costos, y reducción de gastos en I&D, ventas y publicidad.

Tabla 24

MPEYEA de SPSA

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de los productos competitivos	1	4. Capital requerido vs. Capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/Presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad del precio de la demanda	1	7. Riesgo involucrado con el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economía de escalas y experiencia	6
Promedio - 6 =	-3,50	Promedio =	3,89
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación de mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/Utilización de capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4,44	Promedio - 6 =	-2,89
$X=FI+VC$	1,56	$Y=EE+FF$	0,39

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

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2015), para el desarrollo de la matriz del Boston Consulting Group se debe tomar en consideración: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. De acuerdo a este análisis para SPSA, Plaza

Vea y Vivanda se consideran estrellas y, Mass se considera como un signo de interrogación (Figura 29). Sin embargo, al analizar la empresa en general, se puede ubicar a SPSA en el cuadrante II, como estrella. Por ello, como resultado del análisis de esta matriz, se concluye que las estrategias aplicables son las estrategias de integración, a través de alianzas estratégicas con proveedores claves; las estrategias intensivas como penetración en el mercado, a través de la apertura de nuevas tiendas Plaza Vea y Mass; y desarrollo del mercado, a través de la creación de un nuevo formato de tienda que no exista en Perú, como un supermercado exclusivamente online; y las aventuras conjuntas.

De acuerdo a D'Alessio (2015), se podría relacionar la ubicación de cada cuadrante de la matriz BCG al ciclo de vida de cada marca de Supermercados Peruanos. De este modo, Plaza Vea y Vivanda, marcas líderes en su segmento, cuentan con una tasa de crecimiento positiva, lo que justifica el crecimiento de Supermercados Peruanos en la industria. Adicionalmente, el crecimiento en ventas de estas dos marcas también es positivo, alcanzando cerca del 6% en el año 2017 (Perú-Retail, 2017). Por otro lado, la marca Mass, es un formato lanzado recientemente, por lo que sería considerado dentro del cuadrante con el signo de interrogación. De acuerdo a Perú-Retail (2018), la penetración en el mercado de las tiendas por descuento ha estado aumentando en los últimos 3 años, pasando de un 2% en el 2016 a 12% en el 2018. Por este motivo, la cantidad de tiendas Mass también ha venido en aumento, lo que demandaría el uso de efectivo en invertir en nuevos locales. Sin embargo, el canal tradicional en el sector aún representa un gran porcentaje debido a la cantidad de bodegas que hay en Perú. Ante ello, la participación relativa de Mass es aún baja y, por esta razón, se considera en el cuadrante I o signo de interrogación, mientras que Plaza Vea y Vivanda son considerados estrellas.

A pesar de ello, Supermercados Peruanos debe prestar atención de su formato Mass; pues se deberá llevar su ubicación del cuadrante con el símbolo de interrogación al cuadrante

con el símbolo de estrella. Pues si bien se encuentra con una posición relativa baja en la industria, la tasa de crecimiento de este formato es alta. Por lo tanto, se deberá promover las estrategias intensivas, como la apertura de más tiendas Mass en Lima y provincias, y así aprovechar su crecimiento y preferencias. También se podría utilizar una tienda Mass como ancla para poder migrar de canal tradicional a retail, alineándose a las nuevas tendencias de preferencias de compra.

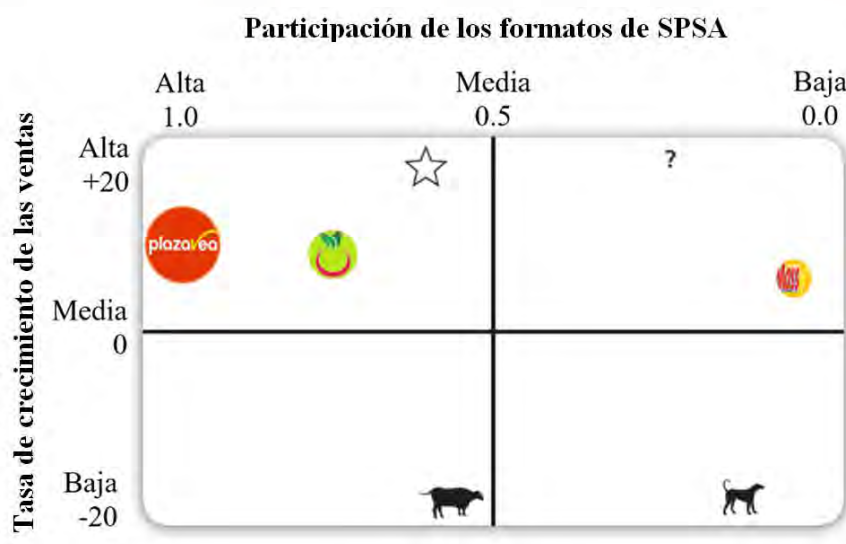


Figura 29. MBCG de SPSA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

De acuerdo a D’Alessio (2015), para crear la matriz MIE, se usan los ponderados obtenidos en la matriz EFE y EFI respectivamente. En este caso, dichos puntajes son 2,68 y 2.67 respectivamente y al colocar estos puntajes en la Figura 30, podemos ubicar a Supermercados Peruanos en el cuadrante V que se encuentra dentro de la región 2. Al ubicarse en esta región, D’Alessio (2015) indicó que se deben utilizar estrategias para “retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades)” (p.294). Por lo tanto, las estrategias que se deben considerar son de penetración en el mercado, abriendo nuevas tiendas en sus distintos formatos y desarrollo de producto, ofreciendo un nuevo y más amplio catálogo de productos de marca propia. Para esto, SPSA deberá evaluar cuáles son los locales

más atractivos para inaugurar una tienda, considerando tránsito peatonal, potencial de venta y tamaño del espacio. Con respecto a la ampliación del catálogo de marcas propias, SPSA debería determinar cuáles son los productos de mayor rotación y sensibles a variación de precio con el fin de producirlos bajo su marca privada.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz analiza la posición de la empresa al evaluar las variables de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa (D'Alessio, 2015). En este caso, al realizar el análisis para la MGE, se ha situado a Supermercados Peruanos en el cuadrante IV, el cual indica que se usen estrategias de diversificación y *joint-venture*. De esta forma, las estrategias de diversificación estarían orientadas a diversificación concéntrica, vía implementando nuevos formatos de tienda como mayorista, mini-market y tiendas por conveniencia; diversificación conglomerada, vía inaugurando nuevos formatos de tiendas que busquen competir con sustitutos; y diversificación horizontal, donde se podría considerar la expansión de SPSA a nuevas unidades de negocio con el fin de buscar nuevos clientes, ofreciéndoles una propuesta diferente de compra, por ejemplo, un formato de tienda que apunte a vender sólo a empresas con condiciones distintas a las q se vende a sus clientes actuales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE se construye usando las estrategias que se diseñaron en el FODA. Además, para el diseño de esta matriz se deben que tener las estrategias obtenidas de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. A continuación, se valida cuáles son las estrategias del FODA (estrategias retenidas) que cumplen con las estrategias de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE respectivamente. D'Alessio (2015) mencionó que se deben mantener como estrategias retenidas, aquellas estrategias que se repiten por lo menos tres veces y las que se repitieron entre una y dos veces, pasarán a ser estrategias de contingencia.

En este caso, de las 21 estrategias propuestas en el FODA, 17 de ellas fueron retenidas y no se consideró que alguna de las estrategias contingentes fuese fundamental como para convertirla en retenida (ver Tabla 25). Luego de obtener las estrategias retenidas, estas servirán para crear la siguiente matriz: MCPE. Por lo tanto, las estrategias retenidas están enfocadas a penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica e integración vertical via alianza estratégica.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz se realiza con la información de las matrices EFI y EFE. De estas matrices, se usarán las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los respectivos pesos que se les asignaron en dichas matrices. Además, se consideran las estrategias retenidas obtenidas de la MDE. A continuación, se establecerá un puntaje de atraktividad para las estrategias (entre uno y cuatro) alineadas a los factores de las matrices EFI y EFE. Luego, se procede a multiplicar esos puntajes con los pesos considerados anteriormente y se suman estos valores para cada una de las estrategias a fin de identificar cuáles de ellas se mantendrán para las siguientes matrices. Se deben mantener las estrategias que obtengan un puntaje total por estrategia superior a cinco. De acuerdo a los resultados obtenidos, se considerarán las 17 estrategias previamente indicadas para continuar siendo evaluadas. En la Tabla 26 se muestra la MCPE.

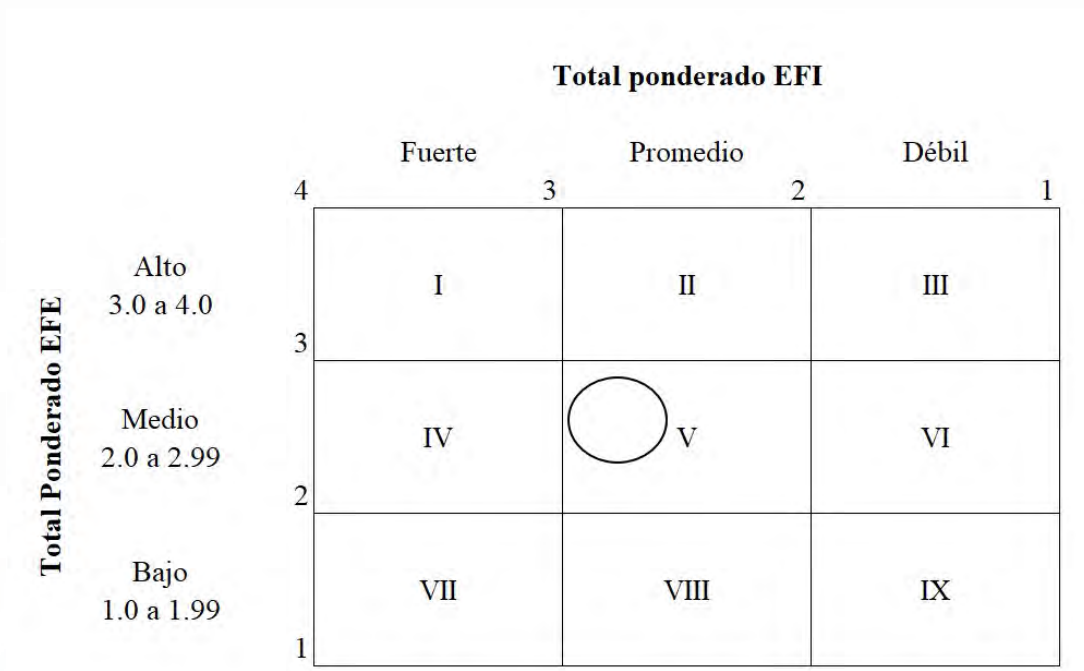


Figura 30. MIE de SPSA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

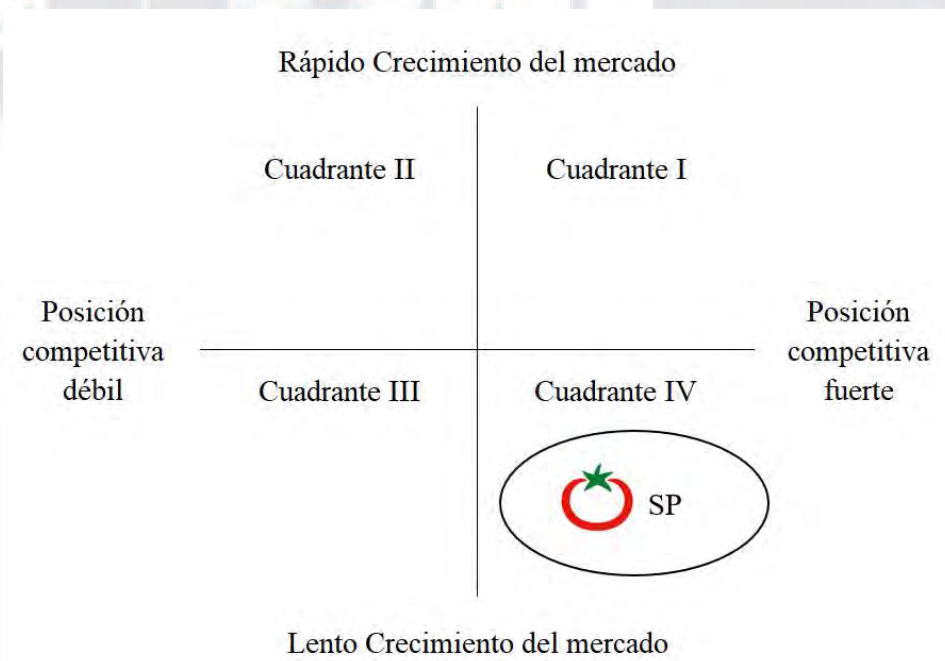


Figura 31. MGE de SPSA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas	Tipo de estrategia	Matriz					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FO1 Penetrar en el mercado de provincias	Penetración en el mercado	X		X	X		3
FO2 Ampliar el catálogo de productos de marca propia	Desarrollo de productos	X		X	X		3
FO3 Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda	Penetración en el mercado	X		X	X		3
FO4 Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a	Penetración en el mercado - Alianza estratégica	X		X	X		3
FO5 Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda	Penetración en el mercado - Alianza estratégica	X		X	X		3
FO6 Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas	Desarrollo de productos	X		X	X		3
FA1 Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
FA2 Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
FA3 Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima	Diversificación concéntrica	X	X			X	3
FA4 Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico	Desarrollo de productos	X		X	X		3
FA5 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos	Integración vertical hacia atrás	X	X	X			3
DO1 Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	Penetración en el mercado	X		X	X		3
DO2 Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia	Penetración en el mercado	X		X	X		3
DO3 Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass	Penetración en el mercado	X		X	X		3
DO4 Tercerizar distribución de pedidos online	Integración vertical hacia adelante	X	X	X			3
DO5 Crear una alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit	Integración vertical hacia atrás - Alianza Estratégica	X	X	X			3
DA1 Crear una alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	Integración vertical hacia atrás - Alianza Estratégica	X	X	X			3
DA2 Contratar personal de las zonas aledañas a las tiendas	Genérica: Diferenciación	X					1
DA3 Crear alianza estratégica con ONGs para promover el desarrollo sostenible de las zonas donde actúa	Genérica: Diferenciación - Alianza estratégica	X					1
DA4 Posicionar cada marca como líder en su formato	Genérica: Diferenciación	X					1
DA5 Ser primeros en el ranking Great Places to Work Perú	Genérica: Diferenciación	X					1

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

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Estrategias específicas																		
		FO1. Penetrar en el mercado de provincias			FO2. Ampliar el catálogo de productos de marca propia			FO3. Potenciar omnicanalidad en Plaza Vea y Vivanda		FO4. Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Vea		FO5. Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda		FO6. Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas		FA1. Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado		FA2. Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Vea en Lima y provincias		FA3. Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima
Fortalezas		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1.	Respaldo del Grupo Intercorp	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2.	Personal altamente capacitado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3.	Procesos eficientes	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4.	Eficiente estructura de capital con costo de deuda bajo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5.	Presencia a nivel nacional	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6.	Preocupación por la mejora continua	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades																				
1.	Flota de transporte tercerizado	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2.	Errores en el proceso de asignación de precios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3.	Días de rotación de inventario en aumento	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4.	Múltiples proveedores de software que dificultan la estandarización y/o transmisión de información.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5.	Mal clima laboral ocasional debido a la presencial sindical	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6.	Alta Rotación de personal a nivel operativo	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7.	Dependencia de Agencias de Marketing para campañas publicitarias	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10

(continúa)

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Estrategias específicas																										
		FO1. Penetrar en el mercado de provincias			FO2. Ampliar el catálogo de productos de marca propia			FO3. Potenciar omnicanalidad en Plaza Vea y Vivanda			FO4. Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Vea a fin de potenciar las marcas propias			FO5. Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda			FO6. Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas			FA1. Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado			FA2. Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Vea en Lima y provincias			FA3. Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima		
Oportunidades	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA									
1. Incremento del consumo interno	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32									
2. Uso de plataformas electrónicas para realizar compras	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30									
3. Incremento de preferencia de clientes por canales modernos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30									
4. Incremento de preferencia por marcas propias	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32									
5. Aumento de la clase media en Perú	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28									
6. Biodiversidad y orgullo por gastronomía peruana	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15									
7. Apertura comercial: TLC's	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05									
Amenazas																												
1. Problemas de corrupción en el gobierno	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15									
2. Inestabilidad política que fomenta el ahorro en los consumidores	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32									
3. Nuevos competidores	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40									
4. Deficiente estructura vial	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15									
5. Proyecto de ley contra industria de plásticos	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32									
6. Informalidad en el canal tradicional	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20									
7. Alta carga tributaria	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18									
Resultado	2.00		6.92		6.48		7.55		5.22		5.17		7.16		7.22		7.27		7.17									

(continúa)

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Estrategias específicas																
		FA4. Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico	FA5. Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos	DO1. Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	DO2. Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Vea o tiendas por conveniencia	DO3. Fortalecer las marcas Plaza Vea y Mass	DO4. Tercerizar distribución de pedidos online	DO5. Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit	DA1. Crear una alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Fortalezas		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1.	Respaldo del Grupo Intercorp	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2.	Personal altamente capacitado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3.	Procesos eficientes	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
4.	Eficiente estructura de capital con costo de deuda bajo	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32
5.	Presencia a nivel nacional	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
6.	Preocupación por la mejora continua	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Debilidades																		
1.	Flota de transporte tercerizado	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
2.	Errores en el proceso de asignación de precios	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40
3.	Días de rotación de inventario en aumento	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32
4.	Múltiples proveedores de software que dificultan la estandarización y/o transmisión de información.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24
5.	Mal clima laboral ocasional debido a la presencial sindical	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15
6.	Alta Rotación de personal a nivel operativo	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18
7.	Dependencia de Agencias de Marketing para campañas publicitarias	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05

(continúa)

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Oportunidades		Estrategias específicas															
		FA4. Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico		FA5. Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos		DO1. Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo		DO2. Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Vea o tiendas por conveniencia		DO3. Fortalecer las marcas Plaza Vea y Mass		DO4. Tercerizar distribución de pedidos online		DO5. Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit		DA1. Crear una alianza estratégica con JDA para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1. Incremento del consumo interno	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
2. Uso de plataformas electrónicas para realizar compras	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3. Incremento de preferencia de clientes por canales modernos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Incremento de preferencia por marcas propias	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5. Aumento de la clase media en Perú	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
6. Biodiversidad y orgullo por gastronomía peruana	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
7. Apertura comercial: TLC's	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Amenazas																	
1. Problemas de corrupción en el gobierno	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
2. Inestabilidad política que fomenta el ahorro en los consumidores	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Nuevos competidores	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Deficiente estructura vial	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
5. Proyecto de ley contra industria de plásticos	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6. Informalidad en el canal tradicional	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7. Alta carga tributaria	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Resultado	2.00		6.86		6.08		7.08		6.63		6.81		5.47		5.02		6.74

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

*Resultado obtenido al sumar la MCPE de oportunidades/amenazas y la MCPE fortalezas/debilidades

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tal como se indicó, se obtuvieron como resultado, 17 estrategias de la matriz MCPE.

D'Alessio (2015) estableció que estas estrategias sean evaluadas en términos de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. Luego de esta evaluación, se escogerá a aquellas estrategias que cumplan positivamente con todas las pruebas. En este caso, todas las estrategias fueron aceptadas (ver Tabla 27).

Tabla 27

Matriz de Rumelt para SPSA

Estrategias Específicas		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar en el mercado de provincias	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO2	Ampliar el catálogo de productos de marca propia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO3	Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO4	Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO5	Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FO6	Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA1	Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA2	Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA3	Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA4	Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA5	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO1	Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO2	Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO3	Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO4	Tercerizar distribución de pedidos online	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO5	Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA1	Crear una alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Las mismas estrategias que fueron evaluadas en la MR serán evaluadas por medio de la matriz ME para validar si cumplen con aspectos éticos. Específicamente se evaluará si no transgreden aspectos relacionados a los derechos, justicia y utilitarismo. Todas las estrategias, propuestas y consideradas para esta matriz, se consideran aceptables en términos éticos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo a D'Alessio (2015), las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber sido analizadas por varias matrices. Por otro lado, las estrategias de contingencia son las que no alcanzaron el puntaje requerido en la matriz MDE.

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) permite verificar que los objetivos de largo plazo se van a poder alcanzar a través de las estrategias retenidas. En la Tabla 30 se muestra como las estrategias están alineadas a los objetivos de largo plazo de SPSA.

6.12 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS), permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y la posibilidad de los competidores y sustitutos de hacerle frente. Hacer este análisis incrementa las probabilidades de éxito en la implementación de las estrategias, ya que permite evaluar las posibles reacciones de los competidores y sustitutos. La Tabla 31 muestra la MECPS de SPSA.

Tabla 28

Matriz Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de consciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Penetrar en el mercado de provincias	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Ampliar el catálogo de productos de marca propia	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4 Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO6 Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA1 Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA2 Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA3 Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA4 Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA5 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO2 Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3 Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO4 Tercerizar distribución de pedidos online	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO5 Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

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

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de SPSA

Estrategias Retenidas	
FO1	Penetrar en el mercado de provincias
FO2	Ampliar el catálogo de productos de marca propia
FO3	Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda
FO4	Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a
FO5	Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda
FO6	Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas
FA1	Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado
FA2	Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias
FA3	Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima
FA4	Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico
FA5	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos
DO1	Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo
DO2	Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia
DO3	Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass
DO4	Tercerizar distribución de pedidos online
DO5	Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit
DA1	Alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias
Estrategias de Contingencia	
Tercer Grupo	
DA2	Contratar personal de las zonas aledañas a las tiendas
DA3	Crear alianza estratégica con ONGs para promover el desarrollo sostenible de las zonas donde actúa
DA4	Posicionar cada marca como líder en su formato
DA5	Ser primeros en el ranking Great Places to Work Perú

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015, Lima, Perú. Copyright por Pearson Educación.

Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Estrategias específicas		Para el año 2023, los ingresos serán de S/. 8,250'000,000 soles. Al cierre del año 2017, éstos alcanzaron S/.4,652'352,000 de soles. (Supermercados Peruanos, 2017b)	Para el año 2023, la utilidad neta será S/. 169'000,000 soles. Al cierre del año 2017, la utilidad neta llegó a S/. 83'847,000 soles. (Supermercados Peruanos, 2017b)	Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales realizarán entregas certificadas a través de la plataforma de cross-dock, con la finalidad de disminuir los niveles de stock en el CD y tiendas, y disminuir el quiebre de stock en tiendas. Con esto se busca mejorar la rotación de inventarios y reducirlo en 10 días. Al cierre del 2017, la rotación de inventarios fue de 60 días (Supermercados Peruanos, 2017b)	Para el año 2023, las ventas en línea representarán el 2% del total de ingresos. Al año 2017, los ingresos por ventas online fueron de 0.5% mostrando un crecimiento de 15% respecto al periodo anterior. (Rossi, 2018)	Para el año 2023, la participación de las ventas de marcas propias sobre el total de ventas será del 15 %. Al 2017, estuvieron en 8 % en promedio (Perú-retail, 2017)
FO1	Penetrar en el mercado de provincias	X	X		X	X
FO2	Ampliar el catálogo de productos de marca propia	X	X		X	X
FO3	Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda	X	X		X	X
FO4	Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a	X	X			X
FO5	Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda	X	X			X
FO6	Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas	X	X			
FA1	Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado	X	X			
FA2	Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias	X	X			X
FA3	Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima	X	X			X
FA4	Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico					X
FA5	Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos		X	X		
DO1	Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	X	X			X
DO2	Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia	X	X			
DO3	Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass	X	X		X	X
DO4	Tercerizar distribución de pedidos online				X	
DO5	Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit				X	X
DA1	Crear una alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias			X		X

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

Tabla 31

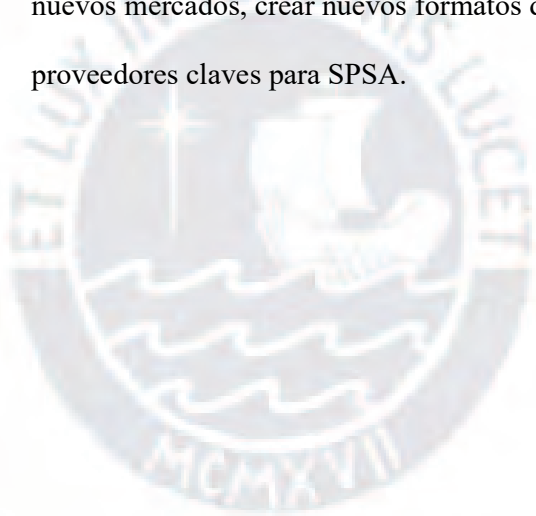
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias Retenidas	Cencosud	Falabella	Canal Tradicional - Minorista	Canal Tradicional - Mayorista	Tienda por conveniencia - Tambo
FO1 Penetrar en el mercado de provincias	Replicar	Replicar	Replicar	Adecuarse	Replicar
FO2 Ampliar el catálogo de productos de marca propia	Replicar	Replicar	Indiferente	Replicar	Adecuarse
FO3 Potenciar omnicanalidad en Plaza Vea y Vivanda	Replicar	Replicar	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
FO4 Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Vea	Replicar	Replicar	Indiferente	Adecuarse	Adecuarse
FO5 Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda	Replicar	Replicar	Indiferente	Adecuarse	Indiferente
FO6 Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas	Replicar	Replicar	Indiferente	Adecuarse	Indiferente
FA1 Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Proteger su industria	Indiferente
FA2 Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Vea en Lima y provincias	Adecuarse	Replicar	Adecuarse	Indiferente	Proteger su industria
FA3 Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Indiferente	Proteger su industria
FA4 Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico	Replicar	Replicar	Indiferente	Replicar	Adecuarse
FA5 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos	Replicar	Replicar	Indiferente	Replicar	Replicar
DO1 Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	Indiferente	Adecuarse	Adecuarse	Indiferente	Proteger su industria
DO2 Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Vea o tiendas por conveniencia	Indiferente	Adecuarse	Adecuarse	Indiferente	Proteger su industria
DO3 Fortalecer las marcas Plaza Vea y Mass	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
DO4 Tercerizar distribución de pedidos online	Replicar	Replicar	Indiferente	Replicar	Indiferente
DO5 Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA1 Alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Replicar

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

6.13 Conclusiones

En este capítulo se han analizado las matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, MDE, MCPE, MR y ME que sirvieron como insumos para poder crear y filtrar estrategias que estén alineadas a la visión, misión y objetivos de largo plazo. De este análisis resultaron 17 estrategias específicas que permitirán llegar a la visión, a través el desarrollo de este plan estratégico. A través de estas estrategias, se busca ampliar la penetración del mercado peruano, para intensificar la presencia de SPSA en el país. En términos generales, SPSA busca incrementar el número de tiendas, desarrollar nuevos productos y, penetrar en nuevos mercados, crear nuevos formatos de tienda y establecer alianzas estratégicas con proveedores claves para SPSA.



Capítulo VII: Implementación de la Estrategia

Después de la formulación de las estrategias, el siguiente paso es la implementación de la estrategia. Este paso implica convertir los planes estratégicos en acciones para obtener los resultados planteados. Para poder lograr este objetivo se deben alcanzar los Objetivos de Largo plazo (OLP), para lo cual se necesitan pasos intermedios que son llamados Objetivos de Corto Plazo (OCP). De acuerdo a D'Alessio (2015), los OCP deben ser: (a) realistas, (b) mensurables, (c) consistentes, (d) razonables, (e) desafiantes, (f) claros, (g) correctamente comunicados, y (h) asumidos por la organización.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Con la finalidad de alcanzar la visión definida para el 2023, se plantearon cinco objetivos de largo plazo, y para poder alcanzarlos se han desarrollado 25 OCP. Los OCP cumplen con las condiciones descritas anteriormente y se presentan en la Tabla 32.

7.2 Recursos Asignados a los objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados son las herramientas que permitirán ejecutar las estrategias anteriormente definidas, y su asignación facilitará la ejecución de las mismas. Para que el proceso de implementación sea exitoso, se requieren cuatro tipos de recursos: (a) Humanos, (b) Físicos, (c) Tecnológicos, y (d) Financieros. La gestión del talento será gestionada por el área de recursos humanos. Los recursos físicos serán gestionados por el área de operaciones y logística. Los recursos tecnológicos serán gestionados por el área de tecnología de la información. Finalmente, los recursos financieros serán gestionados por el área de administración y finanzas. (ver Tabla 33).

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo alineados a los OLP

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	
Para el año 2023, los ingresos serán de S/. 8,250'000,000 soles. Al cierre del año 2017, éstos alcanzaron S/.4,652'352,000 de soles. (Supermercados Peruanos, 2017b)	OCP 1.1	Del 2017 al 2019, aumentar las ventas de 4,652 millones (cierre 2017) a 5,629 millones a través de la apertura de 100 nuevas tiendas MASS, se incrementará a 404 mil m2 en total de tiendas donde al cierre 2017 se contaba con 327 mil
	OCP 1.2	Del 2019 al 2020, aumentar las ventas de 5,629 millones a 6,192 millones a través de la apertura de 90 nuevas tiendas MASS, 10 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Ve a y 2 tiendas formato mayorista, se contará con 442 mil m2 en total de tiendas
	OCP 1.3	Del 2020 al 2021, aumentar las ventas de 6,192 millones a 6,811 millones a través de la apertura de 80 nuevas tiendas MASS, 20 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Ve a y 2 formato mayorista, se contará con 486 mil m2 en total de tiendas
	OCP 1.4	Del 2021 al 2022, aumentar las ventas de 6,811 millones a 7,492 millones, a través de la apertura de 70 nuevas tiendas MASS, 30 tiendas por conveniencia y 9 Plaza vea, se contará con 534 mil m2 en total de tiendas.
	OCP 1.5	Del 2022 al 2023, aumentar las ventas de 7,492 millones a 8,250 millones, a través de la apertura de 60 nuevas tiendas MASS, 40 tiendas por conveniencia y 9 Plaza Ve a, se contará con 587 mil m2 en total de tiendas
Para el año 2023, la utilidad neta será S/. 169'000,000 soles. Al cierre del año 2017, la utilidad neta llegó a S/. 83'847,000 soles. (Supermercados Peruanos, 2017b)	OCP 2.1	Del 2017 al 2019, incrementar el margen bruto de 26.37% (al cierre 2017) a 26.6%, a través de renegociación de precios y condiciones con principales proveedores. En Adelante, mantener el margen.
	OCP 2.2	Del 2019 al 2020, reducir los gastos administrativos sobre las ventas del 2.47% al 2.37%, tras la implementación de nueva estructura organizativa y optimización de recursos humanos. En adelante, mantener ratio.
	OCP 2.3	Del 2020 al 2021, reducir los gastos de venta y distribución sobre las ventas del 20.2% al 20%, a través de la implementación de mejoras en procesos de distribución e implementación de software logístico. En adelante, mantener ratio.
	OCP 2.4	Del 2021 al 2022, reducir los gastos financieros sobre ventas del 1.24% a 1.1%, tras renegociación y reducción de tasas de interés con entidades financieras, reforzar relaciones y condiciones con Interbank.
	OCP 2.5	Del 2022 al 2023, aumentar los ingresos financieros sobre ingresos del 0.7% al 0.12%, a través de optimización de procedimientos en tesorería y rentabilización de caja disponible.
Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales realizarán entregas certificadas a través de la plataforma de cross-dock, con la finalidad de disminuir los niveles de stock en el CD y tiendas, y disminuir el quiebre de stock en tiendas. Con esto se busca mejorar la rotación de inventarios y reducirlo en 10 días. Al cierre del 2017, la rotación de inventarios fue de 60 días (Supermercados Peruanos, 2017b)	OCP 3.1	Para el 2019, se debe tener mapeado la cantidad total de proveedores, su aporte y el tipo de certificación de entrega con el que cuentan.
	OCP 3.2	Para el 2020 se debe crear un Plan de Capacitación para Proveedores a fin de certificarlos. Se debe tener un mínimo de cobertura del plan anual del 70%.
	OCP 3.3	Para el 2021, cada proveedor nacional nuevo debe certificarse como máximo 3 meses después de ser admitido. Esto se logrará a través de la reestructuración del proceso de selección de proveedores.
	OCP 3.4	Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales certificados, se logrados través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.
Para el año 2023, las ventas en línea representarán el 2% del total de ingresos. Al año 2017, los ingresos por ventas online fueron de 0.5% mostrando un crecimiento de 15% respecto al periodo anterior. (Rossi, 2018)	OCP 4.1	Para el 2019, rediseñar la plataforma de compras en línea basado en los principios de usabilidad, para que una vez registrado, el usuario realice compras en 3 pasos.
	OCP 4.2	Para el 2020, identificar los perfiles de los compradores online al 100% y brindar promociones específicas. Esto se hará a través de la creación de un Plan de Marketing dirigido a esta población.
	OCP 4.3	Para el 2021, incrementar las ventas del canal online de 0.05% a 1% por medio de creación de campañas de publicidad en Facebook y en los puntos de venta.
	OCP 4.4	Para el 2023, incrementar las ventas del canal online de 1% a 2% a través del lanzamiento de un asistente virtual que en base al perfil identificado, ofrezca productos y promociones en tiempo real.
	OCP 4.5	Para el cierre 2020, todos los locales de Plaza Ve a y Vivanda que realice ventas online deberán contar al menos con un motorizado que realice las entregas a domicilio.
Para el año 2023, la participación de las ventas de marcas propias sobre el total de ventas será del 15 %. Al 2017, estuvieron en 8 % en promedio (Perú-retail, 2017)	OCP 5.1	Al 2019, identificar cuáles son los productos de alta rotación y que a la vez tengan una demanda sensible al precio.
	OCP 5.2	Para el 2020, incrementar el catálogo de productos de marca propia en un 10%. A través de contratos con proveedores especializados.
	OCP 5.3	Para el 2021, el 10% de las ventas corresponderán a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia.
	OCP 5.4	Para el 2022, mapear los productos de marca propia de baja rotación y eliminar los productos con menor rotación.
	OCP 5.5	Para el 2023, el 15% de las ventas corresponderán a productos de marca propia. A través de la creación de nuevos productos.

Tabla 33

Matriz de Recursos para los OCP de SPSA

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
Para el año 2023, los ingresos serán de S/. 8,250'000,000 soles. Al cierre del año 2017, éstos alcanzaron S/.4,652'352,000 de soles. (Supermercados Peruanos, 2017)	Del 2017 al 2019, aumentar las ventas de 4,652 millones (cierre 2017) a 5,629 millones a través de la apertura de 100 nuevas tiendas MASS, se incrementará a 404 mil m2 en total de tiendas donde al cierre 2017 se contaba con 327 mil	X	X	X	X
	Del 2019 al 2020, aumentar las ventas de 5,629 millones a 6,192 millones a través de la apertura de 90 nuevas tiendas MASS, 10 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Vea y 2 tiendas formato mayorista, se contará con 442 mil m2 en total de tiendas	X	X	X	X
	Del 2020 al 2021, aumentar las ventas de 6,192 millones a 6,811 millones a través de la apertura de 80 nuevas tiendas MASS, 20 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Vea y 2 formato mayorista, se contará con 486 mil m2 en total de tiendas	X	X	X	X
	Del 2021 al 2022, aumentar las ventas de 6,811 millones a 7,492 millones, a través de la apertura de 70 nuevas tiendas MASS, 30 tiendas por conveniencia y 9 Plaza vea, se contará con 534 mil m2 en total de tiendas.	X	X	X	X
	Del 2022 al 2023, aumentar las ventas de 7,492 millones a 8,250 millones, a través de la apertura de 60 nuevas tiendas MASS, 40 tiendas por conveniencia y 9 Plaza Vea, se contará con 587 mil m2 en total de tiendas	X	X	X	X
Para el año 2023, la utilidad neta será S/. 169'000,000 soles. Al cierre del año 2017, la utilidad neta llegó a S/. 83'847,000 soles. (Supermercados Peruanos, 2017)	Del 2017 al 2019, incrementar el margen bruto de 26.37% (al cierre 2017) a 26.6%, a través de renegociación de precios y condiciones con principales proveedores. En adelante mantener el margen.	X			X
	Del 2019 al 2020, reducir los gastos administrativos sobre las ventas del 2.47% al 2.37%, tras la implementación de nueva estructura organizativa y optimización de recursos humanos. En adelante, mantener ratio.	X			X
	Del 2020 al 2021, reducir los gastos de venta y distribución sobre las ventas del 20.2% al 20%, a través de la implementación de mejoras en procesos de distribución e implementación de software logístico. En adelante, mantener ratio.	X		X	X
	Del 2021 al 2022, reducir los gastos financieros sobre ventas del 1.24% a 1.1%, tras renegociación y reducción de tasas de interés con entidades financieras, reforzar relaciones y condiciones con Interbank.	X			X
	Del 2022 al 2023, aumentar los ingresos financieros sobre ingresos del 0.7% al 0.12%, a través de optimización de procedimientos en tesorería y rentabilización de caja disponible.	X			X
Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales realizarán entregas certificadas a través de la plataforma de Cross-dock, con la finalidad de disminuir los niveles de stock en el CD y tiendas, y disminuir el quiebre de stock en tiendas.	Para el 2019, se debe tener mapeado la cantidad total de proveedores, su aporte y el tipo de certificación de entrega con el que cuentan.	X		X	X
	Para el 2020 se debe crear un Plan de Capacitación para Proveedores a fin de certificarlos. Se debe tener un mínimo de cobertura del plan anual del 70%.	X		X	X
	Para el 2021, cada proveedor nacional nuevo debe certificarse como máximo 3 meses después de ser admitido. Esto se logrará a través de la reestructuración del proceso de selección de proveedores.	X		X	X
	Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales certificados, se logrados través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.	X		X	X
Para el año 2023, las ventas en línea representarán el 2% del total de ingresos. Al año 2017, los ingresos por ventas online fueron de 0.5% mostrando un crecimiento de 15% respecto al periodo anterior.	Para el 2019, rediseñar la plataforma de compras en línea basado en los principios de usabilidad, para que una vez registrado, el usuario realice compras en 3 pasos.	X		X	X
	Para el 2020, identificar los perfiles de los compradores online al 100% y brindar promociones específicas. Esto se hará a través de la creación de un Plan de Marketing dirigido a esta población.	X		X	X
	Para el 2021, incrementar las ventas del canal online de 0.05% a 1% por medio de creación de campañas de publicidad en Facebook y en los puntos de venta.	X		X	X
	Para el 2023, incrementar las ventas del canal online de 1% a 2% a través del lanzamiento de un asistente virtual que en base al perfil identificado, ofrezca productos y promociones en tiempo real.	X		X	X
	Para el cierre 2020, todos los locales de Plaza Vea y Vivanda que realice ventas online deberán contar al menos con un motorizado que realice las entregas a domicilio.	X	X	X	X
Para el año 2023, la participación de la venta de marcas propias sobre el total de ventas será del 15 %. Al 2017, estuvieron en 8 % en promedio.	Al 2019, identificar cuáles son los productos de alta rotación y que a la vez tengan una demanda sensible al precio.	X	X	X	X
	Para el 2020, incrementar el catálogo de productos de marca propia en un 10%. A través de contratos con proveedores especializados.	X	X		X
	Para el 2021, el 10% de las ventas corresponderán a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia	X	X		X
	Para el 2022, mapear los productos de marca propia de baja rotación y eliminar los productos con menor rotación.	X	X	X	X
	Para el 2023, el 15% de las ventas corresponderán a productos de marca propia. A través de la creación de nuevos productos.	X	X		X

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas para Supermercados Peruanos (ver Tabla 34) apoyarán el logro de los objetivos alineados a los valores de la organización. Dichas políticas orientan las estrategias que conducirán a la organización en el camino de alcanzar la posición deseada, su visión (D'Alessio, 2015). Las políticas creadas serán cotejadas con las estrategias propuestas previamente (Tabla 35).

Tabla 34

Políticas para SPSA

Políticas SPSA	
P1	Incentivar las capacitaciones permanentes a colaboradores
P2	Fomentar la promoción de marcas propias, asegurando la calidad en los productos.
P3	Generar campañas trimestrales de marketing tradicional y digital
P4	Fomentar el uso de tecnologías
P5	Potenciar promociones exclusivas por canal
P6	Ranquear a los principales proveedores
P7	Generar nuevas fuentes de trabajo
P8	Diseñar evaluaciones de monitoreo para productos de mayor rotación
P9	Estimular el uso de productos ecoamigables cumpliendo leyes y normas ambientales
P10	Alentar la formación de nuevas alianzas estratégicas
P11	Estimular la reducción de costos
P12	Aplicar procesos de selección de personal que se ajusten a cada formato
P13	Promover incentivos por desempeño

Tabla 35

Políticas SPSA vs Estrategias

Estrategias	P1. Incentivar las capacitaciones permanentes a colaboradores	P2. Fomentar la promoción de marcas propias, asegurando la calidad en los productos.	P3. Generar campañas trimestrales de marketing tradicional y digital	P4. Fomentar el uso de tecnologías	P5. Potenciar promociones exclusivas por canal	P6. Rankear a los principales proveedores	P7. Generar nuevas fuentes de trabajo	P8. Diseñar evaluaciones de monitoreo para productos de mayor rotación	P9. Estimular el uso de productos ecoamigables cumpliendo leyes y normas ambientales	P10. Alentar la formación de nuevas alianzas estratégicas	P11. Estimular la reducción de costos	P12. Aplicar procesos de selección de personal que se ajusten a cada formato	P13. Promover incentivos por desempeño
FO1 Penetrar en el mercado de provincias	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	
FO2 Ampliar el catálogo de productos de marca propia	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X
FO3 Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
FO4 Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a		X			X				X	X			
FO5 Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda		X			X				X	X			
FO6 Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas	X	X	X			X	X	X	X	X	X		
FA1 Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado	X		X	X		X	X		X	X	X		X
FA2 Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	
FA3 Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima	X	X	X	X			X	X	X			X	X
FA4 Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico	X	X	X		X				X				
FA5 Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos						X		X		X	X		
DO1 Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo	X	X			X		X		X			X	
DO2 Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia	X	X					X		X			X	
DO3 Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass	X	X	X		X		X		X			X	X
DO4 Tercerizar distribución de pedidos online								X			X		
DO5 Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit			X							X	X		
DA1 Crear una alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X

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

7.4 Estructura de Supermercados Peruanos

El replanteamiento de la estructura de Supermercados Peruanos le permitirá poner en marcha las estrategias resultantes del proceso estratégico. La correcta implementación de las estrategias se dará una vez que se proponga la nueva estructura organizacional que de acuerdo a lo mencionado por Chandler (citado en D'Alessio, 2015), la estructura sigue a la estrategia. Por lo tanto, Supermercados Peruanos debe buscar la adecuada estructura que le permita abarcar todas las áreas de acción dentro de los cambios que conlleva la implementación de las estrategias propuestas.

En la Figura 32 se presenta la estructura propuesta para Supermercados Peruanos. basada en función de lograr las estrategias específicas retenidas del Plan Estratégico. Bajo esta estructura la Gerencia de Recursos Humanos cumple la función de gerencia de apoyo junto con la Gerencia de Auditoría, y la Gerencia Comercial que conducirá cada una de las marcas otorgándole así, autonomía a cada una de ellas para manejar las jefaturas de Ventas y Productos y Servicios. En los formatos que brindan servicios de venta en línea, en la jefatura de Ventas se incorpora la unidad de ventas en línea.

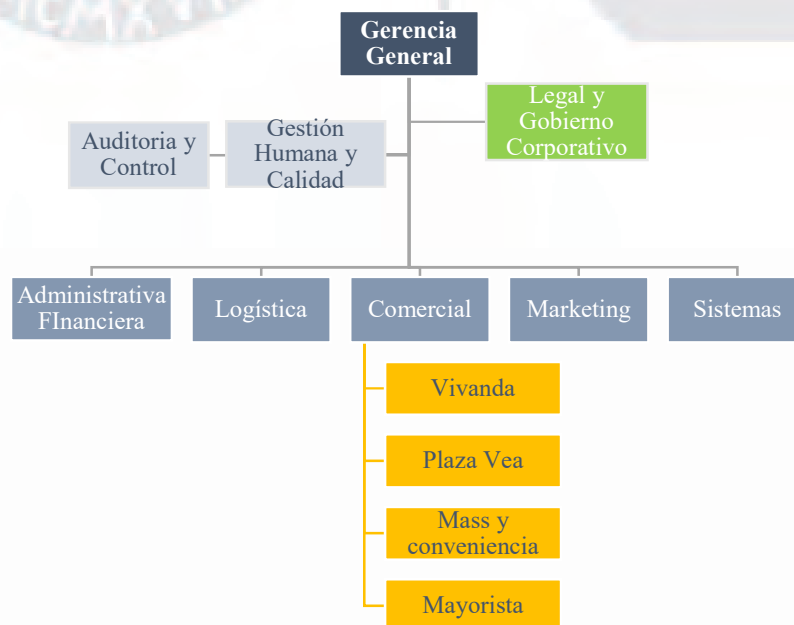


Figura 32. Plana gerencial propuesta para SPSA.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Actualmente, SPSA realiza actividades de responsabilidad social que se encuentran ligadas a sus diferentes áreas funcionales. Asimismo, si bien en el sector, la responsabilidad social no es vista como fundamental, es importante y le brinda a la marca una mejor imagen y con ello una mejor relación con sus stakeholders. Debido a, esto se recomienda que se continúe con las actividades que ya se desarrollan y se busque activamente desarrollar nuevas estrategias que principalmente le permitan reducir su consumo de bolsas de plástico, energía y agua para atender a los nuevos consumidores ya que se preocupan fuertemente por el impacto ambiental.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El capital humano es importante para la implementación de la estrategia ya que son los colaboradores quienes intervienen en este proceso y lo promueven. A fin de alcanzar el plan propuesto, es necesario que SPSA establezca un líder a fin de comunicar manera adecuada la nueva misión, visión y objetivos propuestos. Es necesario que exista un líder claro a fin de darle mayor seguridad al personal y un mejor respaldo al cambio a implementar.

Asimismo, SPSA debe enfocarse en promover su marca empleadora pero no solo en términos generales como una buena empresa donde trabajar sino como una marca consciente y responsable no solo con sus trabajadores sino con todos sus stakeholders. Asimismo, la empresa debe mantener los estándares de calidad alcanzados en términos de recursos humanos ya que debe mantenerse como una empresa que aparece en los rankings de Great Place to Work y Merco Talento.

A fin de estar alineados y colaborar con los objetivos planteados, el área debe enfocarse en capacitar al personal (para crear un sentido de consciencia y sensibilidad hacia la inclusión), reclutar de manera eficiente en términos de tiempo y recursos (para reducir

costos) y, fortalecer la cultura organizacional. El liderazgo con el que cuenta actualmente SPSA es adecuado y ello se evidencia en las mejoras y éxito del que goza actualmente la empresa. Sin embargo, se recomienda continuar entrenando a el líder (gerente) para promover pensamiento innovador y promover estas directivas a nivel de toda la organización de manera gradual.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo a D'Alessio (2015) la implementación de un plan estratégico trae consigo la adecuación de una nueva estructura organizativa, que a su vez crea cambios culturales. La visión de SPSA está orientada al crecimiento sostenible de ventas a través de nuevos puntos de venta, también busca brindar un servicio adecuado y de calidad, manteniendo siempre un foco en la eficiencia de procesos y cuidado del medio ambiente. Por lo tanto, el cambio debe ser promovido desde lo alto del organigrama e ir transmitiendo la urgencia y compromiso a lo largo de cada nivel jerárquico de la organización. Finalmente, para lograr esto se requiere: (a) Sentirse involucrado y comprometido con la visión, (b) Orden y compromiso con la consecución de los objetivos de corto plazo y foco en objetivos de largo plazo, (c) promover la cultura organizacional, (d) involucrar a todas las áreas para realizar un trabajo integral orientado al cambio, (e) crear un ambiente laboral adecuado y cómodo para que los colaboradores se comprometan con el cambio, y (f) prevenir y establecer planes de contingencia ante crisis.

7.8 Conclusiones

En este capítulo se analizan distintos puntos importantes para alcanzar los objetivos de corto plazo definidos en el capítulo cinco. Se inicia definiendo los objetivos de corto plazo necesarios para alcanzar cada uno de los objetivos de largo plazo, y por ende, lograr la visión. Es importante indicar que los objetivos de corto plazo deben ser medibles y cumplidos en tiempos específicos a fin de ser monitoreados. Para alcanzar los 28 OCP planteados, se

requieren recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros. Es por ello que se ha sugerido una nueva estructura organizacional, con el objetivo que SPSA brinde los recursos necesarios de manera eficiente.



Capítulo VIII: Evaluación

En el presente capítulo estará centrado en la evaluación y control de las actividades. Este proceso se debe realizar de forma permanente, ya que con frecuencia hay cambios en el entorno (PESTE), movimientos en la industria y también cambios en la demanda que hacen necesarios algunos ajustes en el planeamiento estratégico. En el caso de los Objetivos de Corto Plazo, se utilizará el Tablero de Control Balanceado para controlar su desempeño.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control es un proceso permanente debido a los continuos cambios en el entorno, es por ello que es importante contar con un sistema de medición del desempeño. La importancia del sistema de medición radica en que el medir y comparar son la base de la evaluación. Con la finalidad de alinear la estrategia a la organización, se debe considerar la evaluación de: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje Interno

En la perspectiva de aprendizaje interno y crecimiento de la organización, SPSA tiene como meta realizar capacitaciones continuas al personal. Lo cual es importante para lograr las eficiencias esperadas en la perspectiva de procesos y financiera. Adicionalmente, se busca realizar benchmark de los principales referentes del sector con el fin de copiar y mejorar las mejores prácticas para también ser referentes dentro del país. De este modo, con un personal capacitado, será posible poder implementar las nuevas prácticas adquiridas, así como implementar nuevas tecnologías y procesos. De esta forma, se espera poder desplegar pilotos para los productos de marcas propias y procedimientos, y tras prueba y error, mejorar su implementación en el resto de tiendas.

8.1.2 Procesos

En la perspectiva de procesos, SPSA continuará con programas que le permitan lograr eficiencias operativas, con la finalidad de brindar los mismos productos a precios bajos. Para ello SPSA se enfocará en la capacitación de los proveedores de modo que los procesos dentro del CD sean más eficientes y los productos lleguen más rápido a las tiendas.

8.1.3 Clientes

Para Supermercados Peruanos los clientes representan el motor principal de las acciones del negocio. Por esto, la perspectiva que tienen los clientes acerca de la organización es de gran importancia ya que podría generar un impacto positivo y el cumplimiento de objetivos planteados. La propuesta de valor ofrecida al cliente deberá estar alineada a los valores de la organización y deberá satisfacer sus necesidades. En la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, Supermercados Peruanos busca aumentar el número de tiendas en sus diferentes formatos, así también, incurrir en el sector mayorista y finalmente planea incentivar las actividades de comercio electrónico en el país, extendiendo la gama de servicios que presenta en la actualidad.

8.1.4 Financiera

En la perspectiva financiera, SPSA está enfocado en incrementar sus ventas y los márgenes del negocio. Es por ello que realizará acciones para disminuir la tasa de deuda que le permita crecer a menor costo. Asimismo, se impulsará la mejora de procesos con la finalidad de lograr mayor eficiencia en los procesos. Como parte de esta perspectiva también se buscará incrementar las ventas en categorías que generen mayor rentabilidad al negocio.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

Como se mencionó anteriormente, el tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico que evalúa el cumplimiento de los objetivos de corto plazo de SPSA. En la Tabla 36 se muestra el TCB de SPSA, donde los OCP han sido agrupados en cuatro

perspectivas que son: (a) Perspectivas financiera, (b) Perspectiva del cliente, (c) Perspectiva de procesos, y (d) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.3 Conclusiones

El propósito de este capítulo es reconocer la manera en que se medirá el avance, alcance de estrategias y de objetivos que harán posible llegar a la visión planteada. Se elaboró el Tablero de Control Balanceado (BSC) para SPSA, como herramienta para controlar la implementación del Plan Estratégico. El BSC permitirá hacer seguimiento a los indicadores claves de gestión, que a su vez miden el avance de los objetivos de corto plazo. Esta herramienta se elabora siguiendo cuatro perspectivas: (a) clientes, (b) finanzas, (c) procesos internos y, (d) organización. Dentro de estas cuatro perspectivas intervendrán todas las áreas y cada una de ellas será responsable de aplicar los planes de acciones que se mencionan y otros adicionales que se consideren pertinentes de acuerdo al contexto. Por lo mencionado previamente, es importante destacar que, se debe reconocer que la industria cambia constantemente, por lo que el BSC no es una herramienta estática y deberá adecuarse, cada vez que sea necesario.

Tabla 36

Tablero Balanceado de Control

N° OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	Periodo	Plan de acción	Área Responsable
Perspectiva Financiera						
OCP 1.1	Del 2017 al 2019, aumentar las ventas de 4,652 millones (cierre 2017) a 5,629 millones a través de la apertura de 100 nuevas tiendas MASS, se incrementará a 404 mil m2 en total de tiendas donde al cierre 2017 se contaba con 327 mil	Venta anual en soles	S/	Trimestral	Se deberán buscar potenciales locales para abrir nuevas tiendas, seguir el plan de apertura anual y promocionarlos con el fin incrementar sus ventas.	Finanzas, Comercial
OCP 1.2	Del 2019 al 2020, aumentar las ventas de 5,629 millones a 6,192 millones a través de la apertura de 90 nuevas tiendas MASS, 10 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Ve a y 2 tiendas formato mayorista, se contará con 442 mil m2 en total de tiendas	Venta anual en soles	S/	Trimestral	Buscar nuevos locales e inaugurar tiendas siguiendo el plan anual. Adicionalmente se testeará el nuevo formato mayorista dentro de Lima, al igual que el formato por conveniencia. Continuar con las campañas de difusión y promoción	Finanzas, Comercial
OCP 1.3	Del 2020 al 2021, aumentar las ventas de 6,192 millones a 6,811 millones a través de la apertura de 80 nuevas tiendas MASS, 20 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Ve a y 2 formato mayorista, se contará con 486 mil m2 en total de tiendas	Venta anual en soles	S/	Trimestral	Buscar nuevos locales e inaugurar tiendas siguiendo el plan anual. Adicionalmente se testeará el nuevo formato mayorista dentro de Lima, al igual que el formato por conveniencia. Continuar con las campañas de difusión y promoción	Finanzas, Comercial
OCP 1.4	Del 2021 al 2022, aumentar las ventas de 6,811 millones a 7,492 millones, a través de la apertura de 70 nuevas tiendas MASS, 30 tiendas por conveniencia y 9 Plaza ve a, se contará con 534 mil m2 en total de tiendas.	Venta anual en soles	S/	Trimestral	Continuar con el plan de expansión de tiendas, publicidad y difusión. Iniciar expansión de formatos MASS fuera de Lima y testear el formato de Plaza Ve a Minimarket en ex locales de MASS.	Finanzas, Comercial
OCP 1.5	Del 2022 al 2023, aumentar las ventas de 7,492 millones a 8,250 millones, a través de la apertura de 60 nuevas tiendas MASS, 40 tiendas por conveniencia y 9 Plaza Ve a, se contará con 587 mil m2 en total de tiendas	Venta anual en soles	S/	Trimestral	Continuar con el plan de expansión de tiendas, publicidad y difusión. Iniciar expansión de formatos MASS fuera de Lima y testear el formato de Plaza Ve a Minimarket en ex locales de MASS.	Finanzas, Comercial
OCP 2.1	Del 2017 al 2019, incrementar el margen bruto de 26.37% (al cierre 2017) a 26.6%, a través de renegociación de precios y condiciones con principales proveedores. En adelante, mantener el margen.	Utilidad bruta / ventas	%	Trimestral	Al tener mayor tiendas y escala de ventas, renegociar precios de los productos más vendidos y conseguir mejores condiciones que beneficien a SPSA	Operaciones, Finanzas
OCP 2.2	Del 2019 al 2020, reducir los gastos administrativos sobre las ventas del 2.47% al 2.37%, tras la implementación de nueva estructura organizativa y optimización de recursos humanos. En adelante, mantener ratio.	Gastos administrativos / ventas	%	Trimestral	Implementar nueva estructura orgánica propuesta y alinear el tamaño de la empresa a las estrategias propuestas. Se buscará evitar redundancia de trabajo, y se optimizará el tamaño de recursos humanos.	Finanzas, Recursos Humanos, Administración
OCP 2.3	Del 2020 al 2021, reducir los gastos de venta y distribución sobre las ventas del 20.2% al 20%, a través de la implementación de mejoras en procesos de distribución e implementación de software logístico. En adelante, mantener ratio.	Gastos de ventas y distribución / ventas	%	Trimestral	Implementar software en logística que permita crear eficiencias operativas y en las redes de distribución. Para esto se trabajará con JDE, quien estará a cargo de su implementación y soporte técnico.	Operaciones, Finanzas
OCP 2.4	Del 2021 al 2022, reducir los gastos financieros sobre ventas del 1.24% a 1.1%, tras renegociación y reducción de tasas de interés con entidades financieras, reforzar relaciones y condiciones con Interbank.	Gastos financieros / ventas	%	Anual	Se deberá mapear los principales acreedores financieros de la compañía, luego se pedirá reunión con los ejecutivos con el fin de mejorar las tasas de deuda, o transferir el capital a entidades más baratas. Adicionalmente, se podrá realizar un acuerdo con Interbank, quien es del grupo para obtener financiamiento más barato.	Finanzas
OCP 2.5	Del 2022 al 2023, aumentar los ingresos financieros sobre ingresos del 0.7% al 0.12%, a través de optimización de procedimientos en tesorería y rentabilización de caja disponible.	Ingresos financieros / ventas	%	Anual	Diseñar e implementar un nuevo procedimiento en tesorería y área de finanzas que permita rentabilizar los excedentes de caja. Por ejemplo, se deberá considerar un monto mínimo de caja disponible, con el fin de invertir el resto en distintos instrumentos financieros.	Finanzas

(continúa)

Tabla 36|

Tablero Balanceado de Control

N° OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	Periodo	Plan de acción	Área Responsable
Perspectiva del Cliente						
OCP 4.1	Para el 2019, rediseñar la plataforma de compras en línea basado en los principios de usabilidad, para que una vez registrado, el usuario realice compras en 3 pasos.	Porcentaje de avance de implementación	%	Mensual	Investigar en conjunto con la agencia de publicidad y medios cuáles serían los principales atributos a implementarse en el portal. Luego diseñar e implementar los portales junto con agencia especializada en diseño web.	Comercial, TI
OCP 4.2	Para el 2020, identificar los perfiles de los compradores online al 100% y brindar promociones específicas. Esto se hará a través de la creación de un Plan de Marketing dirigido a esta población.	% de consumidores online clasificados en perfiles	%	Mensual	Usar el CRM para identificar los diferentes perfiles de los consumidores en línea. Crear Plan de Marketing para estos perfiles.	Marketing, TI
OCP 4.3	Para el 2021, incrementar las ventas del canal online de 0.05% a 1% por medio de creación de campañas de publicidad en Facebook y en los puntos de venta.	Ventas online / Total ventas	%	Mensual	Trabajar con agencia de publicidad y medios la difusión de los beneficios de realizar compras online. Adicionalmente contratar publicidad en redes sociales y realizar campañas informativas en las tiendas.	Comercial, Marketing
OCP 4.4	Para el 2023, incrementar las ventas del canal online de 1% a 2% a través del lanzamiento de un asistente virtual que en base al perfil identificado, ofrezca productos y promociones en tiempo real.	Ventas online / Total ventas	%	Mensual	Crear un asistente virtual. Trabajar con agencia de publicidad y medios la difusión del asistente virtual.	Comercial, Marketing
Perspectiva del Proceso						
OCP 3.1	Para el 2019, se debe tener mapeado la cantidad total de proveedores, su aporte y el tipo de certificación de entrega con el que cuentan.	Total de proveedores mapeados	%	Trimestral	Reunir información sobre proveedores, clasificarlos y considerar la antigüedad y el tipo de certificación de entrega con el que cuentan.	Operaciones
OCP 3.2	Para el 2020 se debe crear un Plan de Capacitación para Proveedores a fin de certificarlos. Se debe tener un mínimo de cobertura del plan anual del 70%.	% Cobertura del Plan de Capacitación	%	Trimestral	Crear Plan de Capacitación de Proveedores para certificación en entrega	Operaciones
OCP 3.3	Para el 2021, cada proveedor nacional nuevo debe certificarse como máximo 3 meses después de ser admitido. Esto se logrará a través de la reestructuración del proceso de selección de proveedores.	Nuevo Proceso de Selección de Proveedores / Flujograma	#	Trimestral	Reestructuración del proceso de selección de proveedores. Establecer flujograma con tiempos específicos máximos para cada etapa.	Operaciones
OCP 3.4	Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales certificados, se logrados través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.	% de proveedores por categoría certificados	%	Trimestral	Clasificar los errores por proveedor en el proceso de recepción. Enviar un reporte con las incidencias. Reunirse con el proveedor para definir las acciones que se tomaran para disminuir/anular los errores.	Operaciones
OCP 4.5	Para el cierre 2020, todos los locales de Plaza Ve y Vivanda que realice ventas online deberán contar al menos con un motorizado que realice las entregas a domicilio.	# de motorizados disponibles por tienda	#	Trimestral	Licitación el servicio de distribución a través de motorizados y elegir empresa para trabajar. De esta manera se considerará en el contrato las condiciones de tener disponible como mínimo un motorizado por tienda.	Operaciones, Administración

(continúa)

Tabla 36

Tablero Balanceado de Control

N° OCP	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	Periodo	Plan de acción	Área Responsable
Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento de la organización						
OCP 5.1	Al 2019, identificar cuáles son los productos de alta rotación y que a la vez tengan una demanda sensible al precio.	Rotación de productos, sensibilidad precio de productos	%	Trimestral	Investigar cuáles son los productos de mayor rotación y sensibilidad de precios que se ofrecen en las tiendas.	Marketing, Administración, Operaciones
OCP 5.2	Para el 2020, incrementar el catálogo de productos de marca propia en un 10%. A través de contratos con proveedores especializados.	% productos de marca propia	%	Trimestral	Incrementar el catálogo de productos de marca propia en base a los productos de alta rotación. Licitación su producción para producir la Marca Bells.	Comercial, Operaciones, Marketing
OCP 5.3	Para el 2021, el 10% de las ventas corresponderán a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia.	Ventas marca propia / Total de ventas	%	Trimestral	Promocionar los productos de marcas propias en diversos medios. Al tratarse la mayoría los productos alimenticios, se trabajará su difusión a través de programas de gastronomía en televisión.	Comercial, Marketing
OCP 5.4	Para el 2022, mapear los productos de marca propia de baja rotación y eliminar los productos con menor rotación.	Rotación de productos de marca propia	%	Trimestral	Mapeo de rotación de productos de marca propia.	Comercial, TI, Marketing
OCP 5.5	Para el 2023, el 15% de las ventas corresponderán a productos de marca propia. A través de la creación de nuevos productos.	Ventas marca propia / Total de ventas	%	Trimestral	Lanzar nuevos productos acorde con las preferencias de los consumidores, usar el CRM y el perfil de los consumidores para ello.	Comercial, TI, Marketing, Operaciones

Capítulo IX: Competitividad de Supermercados Peruanos

9.1 Análisis Competitivo de Supermercados Peruanos

Para realizar el análisis competitivo de SPSA se utilizará la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter (2009), donde se analizará el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los actuales competidores.

El poder de negociación de los compradores es alto, y lo continuará siendo dentro del horizonte de tiempo en el que se implementarán las estrategias de SPSA. Esto se debe a que, sin importar el nivel socioeconómico, el precio es una variable fundamental que influencia la decisión de compra de los clientes. A pesar de que sólo existen otras dos grandes empresas en el mercado, las promociones que se ofrecen y la información que circula en todo tipo de medios, dan poder a los clientes para que puedan elegir cuál es la opción que mejor les conviene y más beneficios le genera. Es por esta razón que SPSA ofrece distintos formatos de tienda, ya que existen otras variables valoradas por los clientes como calidad de servicio, rendimiento, cantidad o publicidad que son gestionadas por cada marca para tener mayor proximidad a los compradores. Entonces, los compradores tienen alto poder de negociación porque sus gastos estarán orientados a la empresa que mejores beneficios le genera, considerando variables como precio, promociones, calidad, información, y otros.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que, por lo general, los contratos entre SPSA y sus proveedores son más beneficiosos para SPSA. Por ejemplo, las condiciones de pago se extienden hasta a tres meses (el periodo medio de pago está sobre los 100 días), además los proveedores asumen los costos logísticos de llevar los productos a cada tienda. SPSA, al comprar grandes cantidades de productos, y al tener un amplio catálogo de proveedores, obtiene también poder sobre los precios, influyendo a los proveedores para ofrecer precios más bajos, lo que impactaría positivamente en su utilidad bruta. Finalmente,

también existe un grado de rivalidad entre los proveedores para poder ubicar sus productos en los anaqueles de cada tienda de SPSA. Es decir, SPSA gana poder de negociación sobre sus proveedores al pedir también beneficios a cambio de poder ubicar estratégicamente los productos adquiridos en sus espacios disponibles en las góndolas. Por lo tanto, SPSA tiene poder sobre sus proveedores al influenciar sobre el precio de compra, tener una política de pagos larga, reducir sus costos logísticos, y ser el decisor final sobre la ubicación de productos en los anaqueles de las tiendas.

Con respecto a la amenaza por nuevos entrantes, ésta es alta, ya que la industria retail en Perú resulta ser atractiva para las empresas por el potencial en crecimiento, ventas y márgenes que se ofrece. De este modo, Perú es un país que promueve, sobre todo, la inversión privada y, pese a que requiere una inversión alta, esto no representa un obstáculo para las grandes empresas retail que, por lo general, están respaldadas por una entidad financiera que soporta la inversión. Por esta razón, la empresa mexicana Oxxo tiene pensado inaugurar al menos una tienda en Lima antes del fin del año 2018, poniendo en riesgo las ventas de Mass. Para esto, SPSA debe ganar presencia física dentro de Lima y extender sus tiendas al resto del país, y crear reconocimiento de marca para disminuir el impacto del ingreso de un nuevo competidor.

La amenaza de sustitutos es moderada, ya que se considera principalmente a las tiendas que participan en el canal tradicional, como son las bodegas, mercados o ferias. Pese a que el canal tradicional ocupa la mayor parte de la industria, no se caracteriza por innovar, dando cierto grado de ventaja a SPSA para poder ganar terreno sobre este canal. Una restricción importante a considerar es el espacio donde se deberá abrir la tienda, ya que existen muchos otros participantes de la industria retail interesados por un mismo espacio. Por este motivo, SPSA, al pertenecer al grupo Intercorp, debe buscar los mejores locales que se adecúen a sus necesidades sin interferir en las otras empresas del grupo. Finalmente, el

formato de tiendas por conveniencia está creciendo rápidamente en Perú, tras la masificación de tiendas Tambo. Pese a que el comportamiento de compra de alguien que acude a tiendas por conveniencia es distinto, SPSA corre el riesgo de perder algunos clientes de su formato Mass. Por lo tanto, SPSA debe implementar políticas de publicidad más agresivas y extender también su red de tiendas físicas con el fin de hacer frente al canal tradicional y nuevos formatos del canal moderno.

Finalmente, la rivalidad entre competidores se considera también moderada, pero con tendencia a ser alta. Existen tres principales competidores en la industria: Supermercados Peruanos, Cencosud Perú y Grupo Falabella, con una participación en el mercado muy cercana entre ellos. Estas tres empresas manejan formatos similares, por lo tanto, están constantemente enfrentándose al elegir locales, al establecer alianzas con los proveedores, y al ofrecer precios bajos. Adicionalmente, la rivalidad ya no se da sólo de manera física en tiendas, sino también de manera electrónica, ya que estas empresas se encuentran también buscando ganar terreno en plataformas de comercio electrónico. Por lo tanto, SPSA deberá establecer políticas claras para poder lograr sus objetivos y mantener el liderazgo en la industria, además deberá impulsar los ingresos generados en su plataforma electrónica para no perder terreno frente a sus competidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Supermercados Peruanos

Porter (1987) indicó que una empresa puede crear ventajas competitivas a través de la implementación de dos estrategias genéricas: (a) liderazgo en costos, basado en eficiente gestión de costos; y (b) diferenciación, basado en una gestión y oferta de calidad.

Supermercados Peruanos actualmente maneja tres marcas distintas, cada uno está enfocado a un sector distinto de la población. Por lo tanto, las estrategias genéricas a utilizar serán distintas para cada marca, pues la forma en que se gestionará la propuesta de valor y se crearán ventajas competitivas serán también distintas. De este modo, el formato Vivanda

deberá trabajar con una propuesta de diferenciación, primando la calidad de servicio y mejorando la experiencia de compra de los clientes. Sin embargo, los formatos Plaza Veá, Mass y el próximo formato mayorista deberán gestionar el liderazgo en costos, pues su propuesta está orientada al ahorro de los clientes y a su bienestar.

Por lo tanto, SPSA debe tener en cuenta la diferencia de propuestas que tiene en sus marcas, con el fin de alinearlos a los intereses de la empresa y también de los clientes. De esta manera, se podrá consolidar cada marca como líder en su mercado, y por ende consolidar a SPSA como líder en el sector. Finalmente, los formatos que trabajarán bajo liderazgo en costo no deben descuidar el servicio brindado en las tiendas, pues una mala experiencia de los clientes podría derivar en aumento de clientela para la competencia.

9.3 Identificación y análisis de los potenciales Clústeres de Supermercados Peruanos

De acuerdo a D'Alessio (2015), se llama clúster al conjunto de organizaciones, cuyas industrias puedan estar relacionadas entre sí, pero no necesariamente son de la misma industria, los cuales atienden la demanda de bienes y servicios. Adicionalmente Berumen (2006) indicó que, en un clúster, las organizaciones están interconectadas entre sí y, por ende, pierden cierto grado de soberanía e independencia. Sin embargo, Berumen (2006) también indicó que dentro de un clúster es más importante el impacto que tiene su trabajo en conjunto sobre el que tiene cada organización de manera independiente.

SPSA pertenece al grupo Intercorp, cuyo portafolio está conformado por diversas empresas que participan en distintas industrias, como bancos, farmacias, tiendas por departamento, restaurantes y otros. Así, SPSA se beneficia, pues al inaugurarse un centro comercial, en muchas ocasiones, la tienda Plaza Veá actúa como tienda ancla, junto a otras empresas de distintas industrias. Adicionalmente, se trabaja también con otros clústeres importantes como los productores de productos alimenticios, productos tecnológicos y servicios logísticos. Finalmente se debe buscar incentivar la promoción clústeres vinculados a

ciencia, tecnología e innovación con el fin de mejorar los procesos logísticos a través de nuevos sistemas de soporte, además de promover la presencia de SPSA en el mundo digital para ganar terreno en los negocios electrónicos.

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Porter (2008) indicó que la formación de clústeres beneficia a las organizaciones pues se puede mejorar e impulsar la productividad, se fomenta la innovación y además se crean nuevas organizaciones que hagan el clúster aún más grande. De este modo, SPSA debe aprovechar los siguientes aspectos estratégicos: (a) el reconocimiento y soporte de pertenecer al grupo Intercorp, pues se debe aprovechar los beneficios de trabajar con otras industrias complementarias dentro de los centros comerciales donde se tiene presencia; (b) la posibilidad de trabajar de una manera más cercana con los distintos proveedores de bienes y servicios, con el fin crear eficiencias en tiempos y costos en la organización; y (c) la creación de ventajas por utilizar nuevas tecnologías que fomenten la innovación en el servicio y mejoren los procesos de SPSA.

9.5 Conclusiones

Supermercados Peruanos participa en una industria competitiva, ya que, pese a que son sólo tres grandes jugadores, hay constantes guerras en precios y no se cuentan con clientes leales a las marcas. En este capítulo se concluyó que las barreras de entradas para nuevos competidores son bajas, y que se cuenta con una gran cantidad de sustitutos. Adicionalmente, SPSA tiene poder sobre sus proveedores, pero no sobre los compradores. Finalmente se identificaron los principales clústeres que interactúan con SPSA y dan soporte a sus actividades, brindando beneficios en ventas y presencia en el mercado. Por lo tanto, es importante para SPSA tomar ventaja de las oportunidades que los clústeres le proveen con el fin de continuar desarrollándose en la industria e incrementar sus ventas.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se revisarán los pasos del desarrollo del plan integral con la finalidad de brindar las conclusiones y recomendaciones sobre la perspectiva del futuro de SPSA.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

De acuerdo a D'Alessio (2015), la matriz del plan estratégico permite plasmar las partes más relevantes del planeamiento estratégico, ya que brinda un panorama holístico de todo el proceso. El plan estratégico está enmarcado en base a la misión, visión, valores y código de ética. En base a esto, los objetivos de largo plazo se formularon, y a la vez están alineados a los intereses organizacionales y las políticas de la organización. Después de definir los objetivos de largo plazo, esto se desagregaron en los objetivos de corto plazo. Asimismo, las estrategias se formularon con la finalidad de conducir a SPSA desde la situación actual hasta situación futura donde se alcanzará la visión planteada al inicio del plan estratégico. Para ello, el uso del tablero balanceado de control es crucial, ya que es allí donde se monitorean el cumplimiento de los OCP agrupados las perspectivas: (a) finanzas, (b) cliente, (c) procesos y (d) aprendizaje y crecimiento.

Las estrategias y objetivos planteados se sostendrán en una nueva estructura. Ya que de acuerdo a Chandler (citado en D'Alessio, 2015), una nueva estrategia requiere de un cambio en la estructura. La nueva estructura planteada permite asignar funciones operativas a un área definida. De forma que cada acción que se realice permita alcanzar la visión trazada en el plazo determinado.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral de SPSA

<p>Misión: Generar excelentes experiencias de compra ofreciendo una amplia variedad de productos con la mejor relación precio - calidad de servicio entre las cadenas de supermercados presentes en Perú, a través de nuestros distintos puntos de venta y formatos. Para esto, contaremos con eficientes procesos en nuestra cadena logística y mantendremos las tiendas en óptimas condiciones para garantizar la calidad e inocuidad de los productos ofrecidos, promoviendo también el cuidado y preservación del medio ambiente. Además, estamos enfocados en desarrollar técnicamente a nuestros colaboradores, promoviendo nuestros valores con el fin de impactar positivamente en los lugares donde trabajamos y creando valor en nuestros stakeholders</p>	<p>Visión: Para el año 2023, mantenerse como la primera cadena de supermercados en ventas dentro del Perú, reconocida por brindar la mejor relación precio - calidad de servicios en la industria y por sus eficientes procesos con altos estándares en cuidado ambiental y buenas prácticas sociales</p>					Valores		
	Intereses de SPSAs		Objetivos de Largo Plazo			Principios Cardinales	1. Desarrollo sostenible 2. Vocación de servicio 3. Eficiencia 4. Orientación a resultados 5. Trabajo en equipo.	
	<p>1. Incrementar las ventas 2. Incrementar los márgenes de SPSA 3. Aumentar de la participación en el mercado 4. Ampliar el catálogo de marcas propias 5. Mejorar la red de distribución y logística 6. Participar en proyectos de responsabilidad social corporativa 7. Incrementar ventas online</p>		<p>Para el año 2023, los ingresos serán de S/. 8,250'000,000 soles. Al cierre del año 2017, éstos alcanzaron S/. 4,652'352,000 de soles. (Supermercados Peruanos, 2017)</p>	<p>Para el año 2023, la utilidad neta será S/. 169'000,000 soles. Al cierre del año 2017, la utilidad neta llegó a S/. 83'847,000 soles. (Supermercados Peruanos, 2017)</p>	<p>Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales realizarán entregas certificadas a través de la plataforma de Cross-dock, con la finalidad de disminuir los niveles de stock en el CD y tiendas, y disminuir el quiebre de stock en tiendas.</p>	<p>Para el año 2023, las ventas en línea representarán el 2% del total de ingresos. Al año 2017, los ingresos por ventas online fueron de 0.5% mostrando un crecimiento de 15% respecto al periodo anterior.</p>	<p>Para el año 2023, la participación de las ventas de marcas propias sobre el total de ventas será del 15 %. Al 2017, estuvieron en 8 % en promedio.</p>	<p>1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos</p>
	Estrategias					Políticas		
	FO1. Penetrar en el mercado de provincias		X	X		X	X	<p>P1. Incentivar las capacitaciones permanentes a colaboradores P2. Fomentar la promoción de marcas propias, asegurando la calidad en los productos. P3. Generar campañas trimestrales de marketing tradicional y digital P4. Fomentar el uso de tecnologías P5. Potenciar promociones exclusivas por canal P6. Rankear a los principales proveedores P7. Generar nuevas fuentes de trabajo P8. Diseñar evaluaciones de monitoreo para productos de mayor rotación P9. Estimular el uso de productos ecoamigables cumpliendo leyes y normas ambientales P10. Alentar la formación de nuevas alianzas estratégicas P11. Estimular la reducción de costos P12. Aplicar procesos de selección de personal que se ajusten a cada formato P13. Promover incentivos por desempeño</p>
	FO2. Ampliar el catálogo de productos de marca propia		X	X		X	X	
	FO3. Potenciar omnicanalidad en Plaza Ve a y Vivanda		X	X		X	X	
	FO4. Crear alianza estratégica con GV Producciones para desarrollar proyectos gastronómicos con Plaza Ve a		X	X			X	
	FO5. Crear alianza estratégica con Movistar TV para desarrollar proyectos gastronómicos con formato Vivanda		X	X			X	
	FO6. Ampliar la oferta y diversidad de productos non-food ofrecidos en las tiendas		X	X			X	
FA1. Crear el formato de tiendas mayoristas para competir en ese mercado		X	X			X		
FA2. Crear el formato de tiendas mini-market Plaza Ve a en Lima y provincias		X	X			X		
FA3. Crear el formato de tiendas por conveniencia en Lima		X	X			X		
FA4. Desarrollar nuevos productos ecoamigables, que reemplacen los actuales ofrecidos a base de plástico						X		
FA5. Lograr alianzas estratégicas con proveedores de transporte para optimizar la red de distribución con potencial reducción de costos			X	X				
DO1. Inaugurar nuevas tiendas, con el formato Mass según la zona objetivo		X	X			X		
DO2. Penetrar canal moderno a través de la transformación de algunas tiendas Mass en minimarket Plaza Ve a o tiendas por conveniencia		X	X					
DO3. Fortalecer las marcas Plaza Ve a y Mass		X	X		X	X		
DO4. Tercerizar distribución de pedidos online					X			
DO5. Crear una Alianza estratégica con la agencia de publicidad Fahrenheit					X	X		
DA1. Alianza estratégica con JDA (proveedor de software) para mejorar el proceso de distribución en Lima y provincias				X		X		
Tablero de Control		<p>Del 2017 al 2019, aumentar las ventas de 4,652 millones (cierre 2017) a 5,629 millones a través de la apertura de 100 nuevas tiendas MASS, se incrementará a 404 mil m2 en total de tiendas donde al cierre 2017 se contaba con 327 mil</p> <p>Del 2019 al 2020, aumentar las ventas de 5,629 millones a 6,192 millones a través de la apertura de 90 nuevas tiendas MASS, 10 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Ve a y 2 tiendas formato mayorista, se contará con 442 mil m2 en total de tiendas</p> <p>Del 2020 al 2021, aumentar las ventas de 6,192 millones a 6,811 millones a través de la apertura de 80 nuevas tiendas MASS, 20 tiendas por conveniencia y 6 Plaza Ve a y 2 formato mayorista, se contará con 486 mil m2 en total de tiendas</p> <p>Del 2021 al 2022, aumentar las ventas de 6,811 millones a 7,492 millones, a través de la apertura de 70 nuevas tiendas MASS, 30 tiendas por conveniencia y 9 Plaza ve a, se contará con 534 mil m2 en total de tiendas.</p> <p>Del 2022 al 2023, aumentar las ventas de 7,492 millones a 8,250 millones, a través de la apertura de 60 nuevas tiendas MASS, 40 tiendas por conveniencia y 9 Plaza Ve a, se contará con 587 mil m2 en total de tiendas</p>	<p>Del 2017 al 2019, incrementar el margen bruto de 26.37% (al cierre 2017) a 26.6%, a través de renegociación de precios y condiciones con principales proveedores. En adelante mantener el margen.</p> <p>Del 2019 al 2020, reducir los gastos administrativos sobre las ventas del 2.47% al 2.37%, tras la implementación de nueva estructura organizativa y optimización de recursos humanos. En adelante, mantener ratio.</p> <p>Del 2020 al 2021, reducir los gastos de venta y distribución sobre las ventas del 20.2% al 20%, a través de la implementación de mejoras en procesos de distribución e implementación de software logístico. En adelante, mantener ratio.</p> <p>Del 2021 al 2022, reducir los gastos financieros sobre ventas del 1.24% a 1.1%, tras renegociación y reducción de tasas de intereses con entidades financieras, reforzar relaciones y condiciones con Interbank.</p> <p>Del 2022 al 2023, aumentar los ingresos financieros sobre ingresos del 0.7% al 0.12%, a través de optimización de procedimientos en tesorería y rentabilización de caja disponible.</p>	<p>Para el 2020, el 80% de los proveedores nacionales tipo A, el 50% del tipo B y el 30% del tipo C estarán certificados. A través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.</p> <p>Para el 2021, el 100% de los proveedores nacionales tipo A, el 70% del tipo B y el 50% de los tipo C estarán certificados. A través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.</p> <p>Para el 2021, cada proveedor nacional nuevo debe certificarse como máximo 3 meses después de ser admitido. Esto se logrará a través de capacitaciones y cobros más altos en la tasa logística.</p> <p>Para el 2022, el 100% de los proveedores nacionales tipo B, y el 70% del tipo C estarán certificados. A través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.</p> <p>Para el 2023, el 100% de los proveedores nacionales certificados, se logrados a través de capacitaciones e incentivos sobre la tasa logística.</p>	<p>Para el 2019, rediseñar la plataforma de compras en línea basado en los principios de usabilidad, para que una vez registrado, el usuario realice compras en 3 pasos.</p> <p>Para el 2019, incrementar las ventas del canal online de 0.05% a 0.66% por medio de creación de campañas de publicidad en Facebook y en los puntos de venta.</p> <p>Para el 2021, incrementar las ventas del canal online de 0.66% a 1.15% por medio de creación de campañas de publicidad en Facebook y en los puntos de venta.</p> <p>Para el 2023, incrementar las ventas del canal online de 1.15% a 2% por medio de creación de campañas de publicidad en Facebook y en los puntos de venta.</p> <p>Para el cierre 2020, todos los locales de Plaza Ve a y Vivanda que realice ventas online deberán contar al menos con un motorizado que realice las entregas a domicilio.</p>	<p>Al 2019, incrementar la oferta de productos de marca propia en un 15%. Para ello se realizarán contratos con proveedores, una vez se hayan definido cuales son los productos de alta rotación y que a la vez tengan una demanda sensible al precio.</p> <p>Para el 2020, el 10% de las ventas corresponden a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia.</p> <p>Para el 2021, el 12% de las ventas corresponden a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia.</p> <p>Para el 2022, el 13% de las ventas corresponden a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia.</p> <p>Para el 2023, el 15% de las ventas corresponden a productos de marca propia. A través de la aplicación de ofertas de productos de marca propia.</p>	<p>Código de ética</p> <p>1. Cumplir con las leyes locales</p> <p>2. Asegurar y fomentar condiciones laborales justas y seguras</p> <p>3. Desarrollar prácticas de marketing y competencia transparentes para asegurar la sostenibilidad del negocio</p> <p>4. Fomentar acciones socialmente y ambientalmente responsables</p> <p>5. Fomentar la diversidad y la no discriminación</p> <p>6. Evitar situaciones que puedan generar conflictos de intereses a fin de mantener la buena reputación de la empresa.</p>	
Recursos								
Estructura Organizacional								
Planes Operacionales								

10.2 Conclusiones Finales

- 1) La industria retail en Perú aún tiene espacio para continuar creciendo, pues existe una tendencia de dejar atrás el canal tradicional. Por ello, existen nuevos formatos como los mini-market y tiendas de conveniencia.
- 2) SPSA es, al 2017, líder en el mercado de supermercados con una participación del 36.1%. Sin embargo, la diferencia porcentual con respecto a sus competidores no es significativa por lo cual la empresa se esfuerza en mantener dicha posición.
- 3) La actual visión y misión de la empresa, no representan los verdaderos intereses de Supermercados Peruanos. El presente plan estratégico propone una nueva visión y misión con un horizonte de tiempo de cinco años, que busca mantener a Supermercados Peruanos como líder en la industria peruano, enfocándose en la generación de utilidades, ventas e involucrando a los grupos de interés.
- 4) El apoyo del grupo Intercorp es un gran soporte para SPSA no solo a nivel de imagen y marca sino también financieramente.
- 5) SPSA enfrenta de manera favorable las amenazas de la industria y aprovecha bien las oportunidades presentadas. Internamente se considera que gestiona de manera eficiente y efectiva sus procesos ya que ha logrado mejoras significativas a comparación de años anteriores. Sin embargo, su desempeño no es significativamente mejor que el de sus competidores por lo cual debe atender este aspecto.
- 6) Las tiendas de conveniencia, como sustituto de SPSA, genera una amenaza para la empresa. Esto se debe a que no solo le puede restar cuota de mercado, sino que también, de acuerdo al análisis, este sustituto gestiona mejor los que se consideran factores de éxito del mercado.
- 7) Los productos de marca propia son importantes para SPSA, ya que estos ofrecen mayores márgenes y crean afinidad con la empresa. Asimismo, existe una tendencia hacia la

adquisición de estos productos debido a su menor costo comparado con marcas reconocidas.

- 8) La tendencia de ventas y hábitos de consumo de los clientes indican que existe una intención de adquirir productos vía online. Por lo tanto, al implementarse el presente plan estratégico, para el año 2023, SPSA podrá incrementar sus ventas online a 2%, mejorando así la omnicanalidad y adecuándose a los nuevos hábitos de compra de los clientes.
- 9) La ventaja competitiva de SPSA depende del tipo de formato de tienda. Ya que SPSA está presente en distintos niveles socioeconómicos, que valoran distintos atributos. Por ejemplo, en el formato Vivanda se busca diferenciación, en contraposición para Plaza Vea, Mass y el formato mayorista donde el enfoque está en el liderazgo por costos. Este manejo, permite que SPSA adapte sus procesos acorde a la necesidad y que sea eficiente en cada uno de ellos. Sin embargo, esto es posible ya que las marcas gestionadas son reducidas, caso contrario, sería complicado gestionar un gran número de marcas.
- 10) Un aspecto diferenciador de SPSA es que cuenta con una imagen reconocida y con premios en diferentes aspectos como Great Place to Work, Merco Talento, etc. Asimismo, también realiza actividades de responsabilidad social, con lo que mejora su imagen.

10.3 Recomendaciones Finales

- 1) Implementar el presente plan estratégico, involucrando al gerente general, miembros de directorio y accionistas durante su ejecución. Adicionalmente, desplegar campañas de comunicación interna para informar a todos los colaboradores sobre los nuevos retos y objetivos de Supermercados Peruanos.
- 2) Adoptar la nueva visión y misión sugeridas, pues éstas están orientadas a mantener a SPSA como líder en la industria involucrando y manteniendo informados a todos los colaboradores. La visión deberá ser compartida en toda la empresa y además ser pública.

Promover los valores organizacionales y código de ética desde recursos humanos, pues de esta manera se podrá cumplir la visión siguiendo lineamientos éticos y sostenibles.

- 3) Implementar el plan de expansión de tiendas propuesto, siguiendo el cronograma de apertura desde el área comercial. También, inaugurar los nuevos formatos mayorista, tiendas por conveniencia y minimarket, pues estos formatos siguen la tendencia de preferencia hacia el canal retail.
- 4) Analizar de manera constante los principales factores externos que influyen en la industria retail y afectan el desempeño de la organización. Asimismo, aprovechar las fortalezas para reducir el impacto de estos factores y las debilidades reconocidas. Tener en cuenta que el plan estratégico es un proceso dinámico, y que cualquier cambio en la industria, podría modificar algunas de las estrategias propuestas. Por lo tanto, implementar las 17 estrategias retenidas, teniendo en cuenta las condiciones externas e internas, y adecuándolas a la realidad de SPSA.
- 5) Considerar los 25 objetivos de corto plazo planteados para alcanzar los de largo plazo y así la visión. De esta manera, aprovechar la expansión de SPSA, para negociar mejores condiciones con los principales proveedores y así aumentar el margen bruto.
Adicionalmente, reforzar las áreas comerciales, operaciones y administración, para crear eficiencias operativas y de gestión reduciendo costos y aumentando el margen operativo de la compañía. Finalmente, crear beneficios económicos desde el área de finanzas, tras la negociación de tasas de interés de deudas y rentabilizando los excedentes de caja.
- 6) Impulsar las ventas de productos de marcas propias, con el fin de consolidar las marcas de SPSA y aportar también a mejorar los márgenes de la empresa. Consolidar las marcas propias de SPSA como productos de calidad a precios bajos a través de campañas de publicidad televisivas en conjunto con programas de gastronomía en señal abierta y cable.

- 7) Desarrollar la plataforma electrónica para adecuarse también a los nuevos hábitos de compra de los consumidores. También, promover su uso a través de campañas de difusión en redes sociales y en las tiendas físicas, haciendo énfasis en los beneficios que representa su uso para el cliente.
- 8) SPSA debe continuar enfocándose en la mejora continua a fin de mantener la eficiencia lograda y mejorarla. De este modo, se recomienda mantener bien diferenciadas las marcas que se manejen pues estas apuntan a distintos públicos con distintos estilos de compra.
- 9) Hacer seguimiento al BSC con el fin monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y así crear eficiencias operativa que aporte al incremento de los márgenes de la SPSA. Tener en cuenta que los objetivos de corto plazo podrían actualizarse si existiese algún cambio significativo en el entorno, por lo que se deberá tener en cuenta las perspectivas financieras, clientes, operacionales y de aprendizaje para su medición.

Tabla 38

Situación Actual y Proyectada

	Situación Actual	Visión al 2028
Ventas Anuales (soles)	S/.4,652,352,000	S/.8,250,000,000
Utilidad Neta Anual (soles)	S/.83,847,000	S/.169,000,000
Margen Operativo	4.13%	4.5%
Margen Neto	1.8%	2.1%
% de Ingresos por ventas online	0.5%	2%
Nº Tiendas Plaza Vea	94	120
Nº Tiendas Mass	180	580
Nº Tiendas Mayorista	0	4
Nº Tiendas por conveniencia	0	100
% de ventas de marca propia	8%	15%
% de ventas online	0.5%	2%
Puesto en market share Perú	1	1
Ranking Merco Talento	22do Puesto	1er - 5to Puesto
Ranking Great Place to Work de empresas con más de 1000 colaboradores	1er Puesto	1er Puesto

10.4 Futuro de Supermercados Peruanos

Como sugiere D'Alessio (2015), después de haber concluido un plan estratégico es recomendable presentar una comparación entre la situación actual y la maqueta del futuro. Realizar esta comparación es importante, ya que puede ser usada como una herramienta de comunicación. En la Tabla 38 se muestra la comparación entre la situación actual y la proyectada.



Referencias

- A.T. Kerney. (2017). *The Global Retail Development Index: The Age of Focus*. [El índice global de desarrollo retail: la edad de la atención] Recuperado de <https://www.atkearney.com/documents/10192/12766530/The+Age+of+Focus%E2%80%93The+2017+Global+Retail+Development+Index.pdf/770c5a53-d656-4b14-bc6c-b0db5e48fdc>
- Acuerdos Comerciales (2018a). Acuerdos comerciales del Perú: La organización Mundial del Comercio [Página web]. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163
- Acuerdos Comerciales (2018b). Acuerdos comerciales del Perú: Mercosur [Página web]. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163
- Amat, C. & León, C. (2012). Somos un país de montañas tropicales. En Universidad del Pacífico (Eds.), *Perú nuestro de cada día*. (pp.15-35). Lima: Universidad del Pacífico.
- Arellano Marketing (2015). *Estudio nacional de consumidor peruano 2015*. Lima: Arellano Marketing Investigación Consultoría.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Agosto, 2016). *Niveles socioeconómicos 2016* (APEIM). Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Preguntas frecuentes* (BCRP) [Información en web institucional]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#1>

- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Encuesta de expectativas macroeconómicas* (BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Latin American and Caribbean Macroeconomic Report* (BID). Recuperado de <https://www.iadb.org/en/research-and-data/2018-latin-american-and-caribbean-macroeconomic-report>
- Banco Mundial (2014). *Datos* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=ZJ>
- Banco Mundial (2018a). *Doing Business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Banco Mundial (2018b). *Databank* [Archivo de datos]. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2016&locations=PE&start=1960&view=chart>
- Banda, C., Barrio, C., Martínez, A., & Morales, M. (2016). *Planeamiento Estratégico para la Industria de Supermercados en el Perú* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica Del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8763>
- Bardales, E. (2017, 3 de diciembre). Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en próximos tres años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>
- Barmak, C., Díaz, A., Pantoja, N., & Vento, M. (2012). *Burkenroad Supermercados Peruanos Julio 09 del 2012*. Recuperado del sitio de Internet de Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado: http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/burkenroad_spsa.pdf

Berumen, S.A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.

Cámara de Comercio Americana del Perú (2016, 21 de junio). Promoviendo la inclusión laboral de personas con discapacidad en la comunidad empresarial [AmCham][Comentario en Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/amchamperu/posts/10154973344948761:0>

Cámara de Comercio de Lima (2016). *Perú: programa económico 2016-2021. El desafío es crecer*. (2016). Lima, Perú: Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial.

Canadian International Markets Bureau (2012). *Top Grocery Retailers in Latin America*. Recuperado del sitio de Internet de Government of Canada, Agriculture and Agri-Food Canada: <http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6240-eng.pdf>

Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima (2013, 20 de mayo). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-en-el-peru-un-sector-que-se-mantiene-en-la-cima/>

Central Intelligence Agency (2017). *The World Factbook Perú (CIA)*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia 2021* (CEPLAN). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

CENTRUM Católica (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018*. Recuperado del sitio de Internet de Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado: <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>

- CLL: Inversión privada crecería 4.3% en el 2018 y 5.8% en el 2019 (2018, Junio). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1259834-ccl-inversion-privada-creceria-43-2018-58-2019>
- Cocina peruana, orgullo nacional. (2017a, 28 de octubre). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-cocina-peruana-orgullo-nacional-60617.aspx>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, (2017). *Perú: Población 2017* (CPI). Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_Perú_2017.pdf
- Congreso Effie (2007). Congreso Effie 2007: Supermercados Peruanos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DSPUQkgZy3Y>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2016). *Política Nacional para el desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación tecnológica – CTI* (CONCYTEC). Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016* (CONCYTEC). Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf
- Constitución Política del Perú, 1993* (1993). Lima, Perú: Mantaro.
- Cox, J. (2018, 6 de marzo). Tesco and Morrisons fastest growing big supermarkets but cut-price Aldi and Lidl continue to challenge, data shows. *Independent*. Recuperado de <https://www.independent.co.uk/news/business/news/tesco-morrisons-supermarket-aldi-lidl-shopping-inflation-kantar-worldpanel-asda-sainsburys-a8241701.html>

D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.

DataTrade. (2018). *Datos por empresa* [Archivo de datos]. Recuperado de <http://www.datatrade.com.pe/estadistica0.asp>

Decreto Supremo que aprueba la Política de Seguridad y Defensa Nacional. (2017b, Diciembre). *El Peruano*. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-de-seguridad-y-defen-decreto-supremo-n-012-2017-de-1600032-1/>

Deloitte. (2018). *Global Powers of Retailing 2018*. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>

Descubre los hábitos de compra en FutureBuy (2018, 29 de enero). *Gesellschaft für*

Konsumforschung (GfK). Recuperado de <https://www.gfk.com/es-pe/insights/press-release/descubre-los-habitos-de-compra-en-futurebuy-2/>

Diario Gestión (2018, 23 de enero). Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/15,000 millones. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-crecerian-7-ano-peru-s-15-000-millones-225506>

Díaz, J., & Zea, S. (2017). *Responsabilidad social empresarial en el sector retail. Caso: Supermercados Peruanos*. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas, Lima, Perú). Recuperada de

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621544/Diaz_GJ%20Y%20Zea_GS.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Embajada de Perú en Suiza y Liechtenstein (2018). *Perú: Ubicación geográfica y clima*.

Recuperado de <https://www.embaPeru.ch/sobre-el-Peru/informacion/Peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2018). *Análisis del sector Retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>.
- Ernst & Young (2016). *Guía de negocios e inversiones en el Perú*. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Euromonitor International (2016). *Supermercados Peruanos SA in Retailing (Perú)* [Página web]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2018a). *Peru: Country Profile* [Página web]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2018b). *Grocery Retailers in Peru* [Página web]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (2018c). *Carrefour SA in Retailing World* [Página web]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Factores para promover el crecimiento económico en Perú (18 de abril de 2018). *El economista América*. Recuperado de <https://bit.ly/2EXEkNB>.
- Foro Económico Mundial (2014). *The Global Information Technology Report 2014* (FEM). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/RGTIC/2014/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
- Foro Económico Mundial (2017). *Reporte de Competitividad Global 2017-2018* (FEM). Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport201-2018.pdf>
- Francia, J. (2018, 19 de abril). Re: Supermercados Peruanos: elogio a la gestión del talento [Artículo de opinión en blog]. Recuperado de <https://aptitus.com/blog/revista-aptitus-2/supermercados-peruanos-elogio-la-gestion-del-talento/>

Galarza, F. B., & Díaz, J.G. (2015). Productividad total de factores en la agricultura peruana: estimación y determinantes. *Economía*, 38(76). 77-116.

Global Firepower (2018). *Countries Listing South America* [Página web]. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>

Historia Peruana (2018a). Período Inca o Tahuantinsuyo. Recuperado de <https://historiaperuana.pe/periodo-autoctono/imperio-inca-tahuantinsuyo/>

Historia Peruana (2018b). Período Inca o Tahuantinsuyo. Recuperado de <https://historiaperuana.pe/periodo-independiente/republica/guerra-peru-chile-del-pacifico/>

IFB Certus (2016, Noviembre). Qué acuerdos comerciales tiene firmado el Perú? [Lectura en línea]. Recuperado de <https://ifbcertus.edu.pe/blog/certus/que-acuerdos-comerciales-tiene:-firmados-el-Perú>

InfoMarketing. (2018). Supermercados Peruanos tiene casi el 34 % del mercado [Página web]. Recuperado de <https://bit.ly/2mtGIF4>.

InRetail (2018). *Corporate Presentation Q18*. Recuperado de <http://www.inretail.pe/Corporate%20Presentation/26/>

InRetail es el líder en supermercados en el mercado peruano (3 de Marzo de 2017a). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/inretail-lider-supermercados-mercado-peruano/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Principales Indicadores Macroeconómicos: PBI por sectores* (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Estadísticas: Índice Temático - Ocupación y Vivienda* (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Estimaciones Departamentales de la Población* (INEI). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). *Demanda interna* (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-cuarto-trimestre-del-ano-2017-el-producto-bruto-interno-pbi-a-precios-constantas-del-ano-2007-se-incremento-en-22-explicado-por-la-evolucion-favorable-de-la-demanda-interna-50-siendo-10595/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). *Principales Indicadores Macroeconómicos* (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- International Institute for Management Development (2017). *IMD world competitiveness yearbook 2017* (IMD). Lausanne, Suiza: IMD, 2017.
- Ipsos (2017). *Comercio electrónico 2017*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/comercio-electronico-2017>
- Ipsos (2018a). *Perfiles Zonales: Lima a detalle*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-lima-detalle>
- Ipsos (2018b). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5a ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Kallpa. (2014). *Equity Research: InRetail Perú Corp*. Recuperado de <http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20->

%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf

Kantar Worldpanel (2018). Grocery market-share. Recuperado de

<https://www.kantarworldpanel.com/en/grocery-market-share/great-britain>

La corrupción, el principal problema del Perú (22 de Abril de 2018). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/corrupcion-principal-problema-peru-noticia-513999>

Libélula. (2017). *Plaza vea y banco de alimentos Perú se unen para donación de alimentos*.

Recuperado de <http://libelula.com.pe/noticia/plazavea-y-banco-de-alimentos-peru-se-unen-para-donacion-de-alimentos/>

Marín. A (2017, 29 de mayo). eCommerce: Perú entre los países que muestra más avance en

América Latina. *La República*. Recuperado de <https://bit.ly/2uIYSH8>

Merco (2018). *Ranking Merco Talento 2018*. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-talento?edicion=2018>

Millahueique N. (18 de marzo de 2018). Tottus le pisa los talones a Cencosud en Perú. *La tercera*. Recuperado de <https://www.latercera.com/negocios/noticia/tottus-le-pisa-los-talones-cencosud-peru/103352/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú: Sobre el*

acuerdo [Página web]. Recuperado de <https://bit.ly/2O62dbk>

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

https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2008). *Programas Sociales en el Perú* (MIDIS).

Recuperado de

<http://www.midis.gob.pe/dgsye/evaluacion/documentos/ProgramassocialesenelPeru.E>

lementosparaunapropuestadesdeelcontrolgubernamental-
 ContraloriaGeneralde la Republica.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2018). *Acuerdos Comerciales* [Página web].

Recuperado de <https://bit.ly/2LcHIMt>

Ministerio del Ambiente (2017). *Residuos sólidos* (MINAM) [Archivo de datos]. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/temas/residuos-solidos/estadisticas/>

MIT Centro de transporte y logística. (2017). *CTL.SC1x - Supply Chain Fundamentals*.

Recuperado de [https://scx-static-](https://scx-static-assets.s3.amazonaws.com/SCx%20Key%20Concept%20Documents/KeyConcept_SC1x_SV.pdf)

[assets.s3.amazonaws.com/SCx%20Key%20Concept%20Documents/KeyConcept_SC1x_SV.pdf](https://scx-static-assets.s3.amazonaws.com/SCx%20Key%20Concept%20Documents/KeyConcept_SC1x_SV.pdf)

Morales, J. & Jiménez, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. La Mancha, España: Universidad de Castilla de la Mancha.

Nicholson, C. & Young B. (2012). La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores?. *Consumers International*.

Recuperado de <https://bit.ly/2LF5MDM>

Nielsen (2017). *Estudio Regional: Surviving the storm*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2017/Estudio-regional-surviving-the-storm.html>

Norton. (2017). *Centro de distribución para Plaza Vea en Punta Negra*. Recuperado de

<http://nortonei.com/wp-content/uploads/2017/10/CD-PUNTA-NEGRA.pdf>

Oracle (2017). *Oracle Warehouse Management Cloud*. Recuperado de

<https://www.oracle.com/us/assets/warehouse-mgmt-cloud-infographic-3590312.pdf>

Oracle. (2017). *Supermarket Chain SPSA Implements Oracle Warehouse Management Cloud in Just Four Months* [Cadena de supermercados SPSA implementa WMS cloud

Oracle en solo cuatro meses]. Recuperado de <https://www.oracle.com/customers/spsa-1-scm-cl.html>

Oxford Business Group (2017). *The report: Peru 2017*. Londres, Inglaterra: Oxford.

Patiño, M. (2017, 28 de diciembre). Consumo masivo, la otra víctima de la crisis política de PPK durante el 2017. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-masivo-victima-crisis-politica-ppk-2017-223713>

Perú en el “top ten” de países con más atractivo para invertir en el retail (19 de setiembre de 2017a). *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2NDDZ7x>.

Perú solo recicla el 15% de la basura que genera diariamente (10 de setiembre de 2017b). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-recicla-15-basura-genera-diariamente-143243>

Perú-Retail (2017, 18 de abril). Marcas propias representan el 8% se las ventas de los supermercados peruanos. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/marcas-propias-representan-8-ventas-supermercados-peruanos/>

Plaza Vea (2018). Vea Club. Recuperado de <http://www.veaclub.com.pe/sorteos/que-es-veaclub/>

Plaza Vea cada vez más incorpora productos nativos en sus góndolas (14 de enero de 2014). *Gestión*. Recuperado de <https://bit.ly/2mg9aKd>.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Prats y Puig (2018). *La Gobernanza de las Telecomunicaciones: Hacia la Economía Digital*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8717/La-gobernanza-de-las-telecomunicaciones-hacia-la-economia-digital.PDF?sequence=5&isAllowed=y>

- Productividad de factores del Perú cayó 4,4% entre 2013-2015 (2017, 19 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://bit.ly/2JEQXiF>
- Proyecta. (2015). *El Centro de Distribución Huachipa: la nave inmensa de Tottus*.
<http://www.proyecta.net.pe/2015/04/30/el-centro-de-distribucion-huachipa-la-nave-inmensa-de-tottus/>
- Puig, J. (1995). *La educación moral en la enseñanza obligatoria*. Barcelona, España: Editorial Horsori.
- Secretaría del convenio sobre la diversidad biológica (2008). *La biodiversidad y la agricultura: Salvaguardando la biodiversidad y asegurando alimentación para el mundo*. Recuperado de <https://www.cbd.int/doc/bioday/2008/ibd-2008-booklet-es.pdf>
- Stores (2018). Top 100 Retailers. Recuperado de <https://stores.org/stores-top-retailers-2017/>
- Supermercados Peruanos adjudica a Vanderlande su nuevo centro de distribución (27 de diciembre de 2016). *Logística 360*. Recuperado de <http://logistica360.pe/2016/12/27/supermercados-peruanos-adjudica-vanderlande-su-nuevo-centro-de-distribucion/>
- Supermercados Peruanos. (2009). *Supermercados Peruanos: Nuestros mejores ingredientes*. Recuperado de <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/docs/memoria2009.pdf>
- Supermercados Peruanos. (2015). *Manual Proveedores Nacionales*.
- Supermercados Peruanos. (2016). *Acceso a Proveedores*. Recuperado de <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/proveedores>
- Supermercados Peruanos. (2017a). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html
- Supermercados Peruanos. (2017b). *Estados financieros auditados al 31 de diciembre de 2017 y de 2016*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2017&Trimestre=A&Rpj=000

432&RazoSoci=&TipoEEFF=I&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=1

Supermercados Peruanos. (2017c). *Reporte de Sostenibilidad Corporativa 2017*. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html

Takehara, J. (2015, Junio). [Entrevista con Adelberto Muller, Director de Marketing de Supermercados Peruanos]. Recuperado de <https://bit.ly/2NOj8zj>.

Tello, M. (2017). La Productividad Total de Factores Agregada en el Perú: Nacional y Departamental. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/Mario-Tello-PRODUCTIVIDAD-TOTAL-DE-FACTORES-Sep2017.pdf>

Tesco (2018). *Tesco Annual Report 2018*. Recuperado de https://www.tescopl.com/media/474793/tesco_ar_2018.pdf

Tiendas de descuento ya alcanzan el 11.6% de penetración en el mercado peruano (2018, 14 de agosto). *Perú-Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-descuento-participacion-mercado/>

Transparency International (2018). Corruption perception Index 2017. Recuperado de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017?gclid=EAIaIQobChMIiNnO5rPK3AIVxyWBCh0NJg5fEAAYASAAEgJWVPD_BwE#table

Un 40% de empresas peruanas utiliza tecnología en la nube. (2015, Mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/40-empresas-peruanas-utiliza-tecnologia-nube-90789>

United Nations Office on Drugs and Crime (2017). *UNODC Survey: Peru coca crop increases but still at lowest rate in the Andean region* (UNODC). Recuperado de

https://www.unodc.org/unodc/en/frontpage/2017/December/unodc-survey_-peru-coca-crop-increases-but-still-at-lowest-rate-in-the-andean-region.html

Vásquez, D. (2017, 21 de septiembre). Perú: Supermercados Peruanos recibió el Gran Premio ABE. *América Retail*. Recuperado de <http://www.america-retail.com/peru/peru-supermercados-peruanos-recibio-el-gran-premio-abe/>

Vega, C. (2018). La Competencia por ganar el Mundial en el corazón del hincha. Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/la-competencia-por-ganar-el-mundial-en-el-corazon-del-hincha>

Ventas comparables de Plaza Vea y Vivanda crecen 5.8% en segundo trimestre del 2017 (16 de agosto del 2017). *Perú-Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/plaza-vea-vivanda-segundo-trimestre-2017/>

Vivanda (2017). Acerca de Vivanda. Recuperado de <https://www.vivanda.com.pe/institucional/responsabilidad-social>

Wal-Mart. (2018). *Company Facts*. [Hechos de la compañía]. Recuperado de <https://corporate.walmart.com/newsroom/company-facts>

Webb, R. C., & Fernández Baca de Valdez, G. (2016). Perú en números 2016: anuario estadístico. Lima: Instituto Cuánto, 2016

Apéndice A: Proyección Para el Alcance de OLPs

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos de actividades ordinarias	4'652,352	5'117,587	5'629,346	6'192,281	6'811,509	7'492,659	8'241,925
Costo de ventas	- 3'425,347	- 3'753,608	- 4'128,969	- 4'541,865	- 4'996,052	- 5'495,657	- 6'045,223
Utilidad de actividades ordinarias	1'227,005	1'363,979	1'500,377	1'650,415	1'815,457	1'997,002	2'196,702
Gastos de venta y distribución	- 939,554	- 958,403	- 1'054,243	- 1'159,668	- 1'275,635	- 1'403,198	- 1'543,518
Gastos de administración	- 114,924	- 114,648	- 126,113	- 138,725	- 152,597	- 167,857	- 184,642
Ganancia (pérdida) por venta de activos		-					
Otros gastos		-					
Otros ingresos operativos, neto	13,080	5,639	6,203	6,823	7,506	8,256	9,082
Cambios en el valor razonable de propiedades de inversión	11,267	-					
Efecto de valor razonable de las propiedades de inversión distribuida a las asociadas	- 4,868	-					
Utilidad operativa	192,006	296,567	326,224	358,846	394,731	434,204	477,624
Ingresos financieros	3,211	27,836	30,619	33,681	37,050	40,754	44,830
Gastos financieros	- 57,811	- 50,413	- 55,454	- 60,999	- 67,099	- 73,809	- 81,190
Otros, neto							
Diferencia en cambio, neta	6,364						
Utilidad antes del impuesto a la renta	143,770	273,990	301,389	331,528	364,681	401,149	441,264
Participación de los trabajadores							
Impuesto a la renta	- 59,923	- 114,198	- 125,618	- 138,180	- 151,998	- 167,198	- 183,918
Utilidad neta	83,847	159,792	175,771	193,348	212,683	233,951	257,346
M2 en miles	327	366	404	442	486	534	587
M2 Plaza Ve a y Vivanda	24.15	39.15	54.15	69.15	84.15	99.15	114.15
M2 Mass y conveniencia	302.85	327	350	373	402	435	473
Ventas por m2	14,227	13,978	13,923	14,008	14,024	14,019	14,030
Número de tiendas Mass y conveniencia	161	261	361	461	561	661	761
Número de tiendas Plaza Ve a y Vivanda	102	102	109	117	125	136	148