



**“ESTRATEGIAS EN LA INDUSTRIA *RETAIL* PARA LA
BASE DE LA PIRÁMIDE EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Enrique Gonzáles Egoavil
Srta. Ángela Madariaga Orjeda
Sra. Cecilia Rodríguez Bracamonte**

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2016

A mi amada Paola y a mis hijas, que son mi motivación y motor diario.

Enrique Gonzáles Egoavil

A mis padres Edgui y Piri, por el apoyo y confianza incondicional; y a Carlos por su comprensión, motivación y amor de siempre.

Ángela Madariaga Orjeda

A mi hijos Mateo y Sebastian, quienes son mi motivación diaria. A mi esposo Ernesto, por su comprensión y apoyo en lograr este sueño. Y a mis padres y hermano, gracias infinitas.

Cecilia Rodríguez Bracamonte

Agradecemos a todos nuestros profesores de la Maestría, y en especial al profesor José Díaz Ísmodes, por su orientación, asesoramiento y confianza.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo detalla las estrategias que las empresas de la industria *retail* deben considerar para desarrollar negocios en el mercado de la base de la pirámide (BDP) en el Perú. Se analizará la actividad de los supermercados, específicamente el caso del grupo económico Intercorp a través de su holding Inretail Consumer con la empresa Supermercados Peruanos S.A.

La motivación para desarrollar el presente trabajo surge del análisis situacional de la industria del *retail*, donde la penetración del canal moderno a nivel nacional es de solo el 20%. Los operadores de este canal presentan un menor crecimiento por expansión en los últimos años, debido a que el canal tradicional (bodegas y mercados) se ha fortalecido y no ha cedido terreno, siendo el preferido de las familias de la BDP; es decir, el segmento de aquellos con ingresos de hasta US\$ 10 en paridad de poder adquisitivo (PPA). El tamaño del mercado de la BDP ha crecido de forma significativa, 29% entre los años 2000 y 2010, y hoy más de 19 millones de peruanos forman parte de este segmento y representan un mercado de US\$ 43.000 millones anuales. Bajo este escenario, se evaluaron dos propuestas de crecimiento:

- Mantener el modelo de negocio actual; es decir, crecer bajo la estrategia de penetración de mercado, tal como lo hacen los demás participantes de la industria *retail* moderno.
- Implementar una nueva estrategia de crecimiento de innovación por valor aprovechando los recursos, capacidades y la ventaja competitiva de costos para el ingreso a un nuevo segmento de mercado donde actualmente no existe la presencia del canal moderno.

De acuerdo a la investigación realizada en el presente trabajo, se observa que crecer en penetración de mercado en los segmentos donde actualmente existe presencia del canal moderno (niveles socio económicos [NSE] A, B, C) requiere de alta inversión; asimismo, la desaceleración en las ventas del sector afecta la productividad marginal por metro cuadrado. En tal sentido, Supermercados Peruanos ha decidido dar el primer paso asumiendo los riesgos y aprovechando las oportunidades que significa ingresar a un nuevo segmento de mercado y consolidar su liderazgo, para lo cual se propone utilizar la estrategia de innovación por valor, considerando todas las características y necesidades del mercado objetivo que permitan desarrollar valor compartido bajo el enfoque económico y social.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
Capítulo III. Marco teórico sobre la base de la pirámide	4
1. Base de la pirámide en el Perú.....	4
2. Composición de la BDP en el Perú.....	5
3. Cómo ganar espacio en la BDP en el Perú.....	5
Capítulo IV. Análisis externo	6
1. Análisis del macroentorno	6
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	7
3. Análisis del microentorno	9
3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3.1.1 Rivalidad entre los competidores.....	10
3.1.2 Amenaza de competidores potenciales	11
3.1.3 Amenaza de productos sustitutos.....	11
3.1.4 Poder de negociación de los compradores	12
3.1.5 Poder de negociación de los proveedores	12
3.1.6 Conclusión análisis de la industria.....	13
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
Capítulo V. Estudio de mercado	15
1. Metodología del estudio de mercado.....	15
2. Segmentación de mercado	16
2.1 Entorno demográfico en la ciudad de Lima	16
2.2 Entorno económico según NSE en la ciudad de Lima.....	16

2.3	Análisis psicográfico al consumidor	17
2.4	Estilos de vida de la BDP en la ciudad de Lima: comportamiento de compra	17
3.	Estimación de la demanda de la BDP	18
4.	Conclusiones	20
Capítulo VI. Formulación del modelo de negocio propuesto		21
1.	Definición del modelo de negocio propuesto	21
2.	Factores críticos de éxito para el modelo de negocio propuesto	22
Capítulo VII. Análisis interno		24
1.	Estructura.....	24
2.	Análisis de la cadena de valor	24
2.1	Actividades primarias	24
2.2	Actividades de apoyo.....	25
3.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	26
4.	Análisis de recursos y capacidades.....	28
5.	Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	28
6.	Conclusión situacional.....	29
Capítulo VIII. Formulación de la estrategia.....		31
1.	Visión y misión.....	31
2.	Objetivos estratégicos.....	31
3.	Despliegue de las estrategias	32
4.	Diseño de la cadena de valor propuesta.....	34
5.	Lineamientos para planes funcionales	36
Capítulo IX. Plan de marketing.....		37
1.	Objetivos del plan de marketing	37
2.	Estrategia de segmentación	37
3.	Estrategia de posicionamiento	38
3.1	Análisis de la competencia.....	38
3.2	Matriz de posicionamiento.....	38
4.	Estrategia de diferenciación.....	39
4.1	Marca propia	39
4.2	Marketing de conveniencia	39

5. Conclusiones.....	41
Capítulo X. Plan de operaciones	43
1. Objetivos del plan de operaciones	43
2. Diseño de los procesos de la cadena de suministro	43
2.1 Programación de las operaciones de la empresa	43
2.2 Programa de abastecimiento: compras.....	43
2.3 Programa de abastecimiento: almacenaje	44
2.4 Programa de abastecimiento: distribución a punto de venta (tipos de abastecimiento)...	44
2.4.1 <i>Cross docking</i>	44
2.4.2 Entrega directa.....	44
2.5 Resultados logísticos proyectados: gasto de almacenaje y transporte	45
3. Diseño de los puntos de venta	45
3.1 Opciones de ubicación: zonificación	45
3.2 Posibles ubicaciones identificadas	46
3.3 Programación de apertura de las tiendas por año.....	46
3.4 Diseño de las instalaciones	46
3.4.1 Capacidad de las tiendas.....	46
4. Presupuestos de inversión.....	46
5. Conclusiones.....	47
Capítulo XI. Plan de recursos humanos	48
1. Objetivos del plan de recursos humanos	48
2. Estructura organizacional propuesta.....	48
3. La dirección estratégica de recursos humanos.....	49
3.1 Planes y políticas de selección y contratación del personal.....	49
3.2 Programas de capacitación y desarrollo.....	50
3.2.1 Modelo polifuncional.....	50
3.2.2 Política de capacitación y perfeccionamiento.....	50
4. La cultura organizativa	50
5. Conclusiones.....	51
Capítulo XII. Plan de responsabilidad social	52
1. Objetivos del plan de responsabilidad social.....	52
2. Decisión de la responsabilidad social empresarial	52

3. Ámbito de la responsabilidad social empresarial	53
4. Factores que influyen en el nivel de responsabilidad social	53
5. Conclusiones.....	54
Capítulo XIII. Plan financiero	55
1. Objetivos del plan financiero.....	55
2. Análisis de indicadores financieros históricos.....	55
3. Supuestos aplicados en el plan financiero	56
4. Presupuestos de ingresos y egresos	57
5. Presupuesto de inversión de la estrategia	58
6. Costo de oportunidad del accionista (COK) y del negocio (WACC).....	59
7. Flujo de caja del plan estratégico	59
8. Generación de valor y métricas de evaluación	60
9. Análisis de escenarios y sensibilidad.....	61
10. Conclusiones.....	62
Capítulo XIV. Evaluación y control de la estrategia.....	63
1. Cuadro de mando integral: Balanced Scorecard.....	63
Conclusiones y recomendaciones	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	65
Bibliografía	66
Anexos	73
Nota biográfica	94

Índice de tablas

Tabla 1.	Línea de tiempo: historia de Supermercados Peruanos S.A. en Perú.....	3
Tabla 2.	Análisis del macroentorno.....	6
Tabla 3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	8
Tabla 4.	Matriz de perfil competitivo.....	14
Tabla 5.	Detalle de zonas de Lima Metropolitana.....	18
Tabla 6.	Estimación de la demanda en BDP.....	19
Tabla 7.	Distribución porcentual creciente de la demanda.....	19
Tabla 8.	Proyección de ingresos anuales según demanda objetivo.....	20
Tabla 9.	Detalle de los factores críticos de éxito.....	23
Tabla 10.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	27
Tabla 11.	Matriz de la fuente de ventaja competitiva (VRIO) de Supermercados Peruanos.....	28
Tabla 12.	Identificación de brechas estratégicas por cumplir.....	30
Tabla 13.	Despliegue de objetivos estratégicos.....	32
Tabla 14.	Despliegue de estrategias.....	32
Tabla 15.	Combinación del esquema de la estrategia del océano azul con el lienzo de modelo de negocio.....	33
Tabla 16.	Lineamientos para planes funcionales.....	36
Tabla 17.	Objetivos del plan de marketing.....	37
Tabla 18.	Resumen de la segmentación de mercado.....	37
Tabla 19.	Mantra de la marca.....	38
Tabla 20.	Mezcla de marketing.....	40
Tabla 21.	Despliegue de variables de marketing de conveniencia (4C).....	41
Tabla 22.	Objetivos del plan de operaciones.....	43
Tabla 23.	Porcentajes de gastos logísticos.....	45
Tabla 24.	Estimación de gasto logístico de los primeros cinco años.....	45
Tabla 25.	Depreciación de activos fijos.....	47
Tabla 26.	Objetivos del plan de recursos humanos.....	48
Tabla 27.	Estructura de personal por dotación de ventas.....	49
Tabla 28.	Pilares culturales de Supermercados Peruanos.....	51
Tabla 29.	Objetivos del plan de responsabilidad social.....	52
Tabla 30.	Desarrollo de valor compartido en MASS.....	52
Tabla 31.	Diseño de iniciativas de RSE. Las ocho áreas clave de responsabilidad.....	53

Tabla 32.	Modelo de gestión de RSE en el modelo de negocio propuesto.....	54
Tabla 33.	Objetivos del plan financiero.....	55
Tabla 34.	Indicadores financieros históricos de SPSA.....	56
Tabla 35.	Supuestos financieros.....	56
Tabla 36.	Estimaciones de crecimiento en ventas.....	57
Tabla 37.	Estimaciones de crecimiento de costos y gastos operativos.....	57
Tabla 38.	Programa de ingresos y egresos.....	58
Tabla 39.	Flujo de caja incremental del plan con estrategia.....	60
Tabla 40.	Resultados de generación de valor.....	61
Tabla 41.	Resultados según escenarios.....	61
Tabla 42.	Cuadro de mando integral.....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Composición de la BDP en el Perú	5
Gráfico 2.	Análisis de la estructura de la industria	13
Gráfico 3.	Modelo de negocio propuesto	22
Gráfico 4.	Cadena de valor del modelo de negocio propuesto: Supermercados Peruanos S.A. con estrategia	35
Gráfico 5.	Estructura organizacional de Mass	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Relación con el sistema político.....	74
Anexo 2.	Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú.....	74
Anexo 3.	PBI por el lado del gasto	75
Anexo 4.	Evolución de canales en Latinoamérica 2008-2013	75
Anexo 5.	Factores sociodemográficos	76
Anexo 6.	Estructura de canales por NSE en Perú	76
Anexo 7.	Evolución de la participación de mercado y de la variación de ventas.....	77
Anexo 8.	Penetración del canal moderno en Latinoamérica.....	78
Anexo 9.	Evaluación de las fuerzas de Porter.....	79
Anexo 10.	Características del hogar de la base de la pirámide promedio, 2015.....	81
Anexo 11.	Perú NSE 2014.....	81
Anexo 12.	NSE, gasto promedio mensual.....	81
Anexo 13.	Niveles socioeconómicos. Rubro de gastos.....	82
Anexo 14.	Resumen de proyección de ventas por año.....	83
Anexo 15.	Estructura organizacional: Supermercados Peruanos S.A.....	84
Anexo 16.	Estructura de la tienda	84
Anexo 17.	Cadena de valor de Supermercados Peruanos S.A.	85
Anexo 18.	Participación según variación de ventas de cada unidad de negocio de SPSA	86
Anexo 19.	Valoración respecto a los factores críticos de éxito de la competencia.....	86
Anexo 20.	Mantra de la marca	87
Anexo 21.	Configuración regional de los centros de distribución y tiendas.....	88
Anexo 22.	Ubicación de tiendas.....	89
Anexo 23.	Programa de aperturas de tiendas por año (2016-2020).....	90
Anexo 24.	Capex inicial de tienda	91
Anexo 25.	Programa de inversiones de la estrategia.....	92
Anexo 26.	Estimación de la tasa de descuento COK y WACC	92
Anexo 27.	Flujo de caja incremental.....	93

Capítulo I. Introducción

En el Perú la historia de los Supermercados data del año 1950, con la apertura del primer negocio de este tipo llamado Súper Market y la llegada de otros operadores de tiendas por departamento como Sears. El crecimiento de estas empresas se vio truncado con la incursión del gobierno militar del General Velazco Alvarado (década de 1970), cuando se expropiaron diversos negocios privados. A mediados de los años 1990 la oferta de los supermercados retrocedió treinta años. Las cadenas existentes tales como Galax, Todos y Monterrey dejaron el mercado local, quedando solo Wong y Scala; éste último vendió su operación en el país al grupo Santa Isabel de Chile, que luego fue adquirida por el grupo holandés Disco Ahold, siendo transferido en el 2004 al grupo local Intercorp.

La salida de estos operadores afectó a la industria del *retail* peruano, no solo porque eran las pioneras incluso en el lanzamiento de multiformatos (Scala con el formato hiper en el país), sino también porque su participación de mercado actual hubiera superado a la del canal tradicional, que hasta la actualidad se mantiene firme a nivel local.

Según un informe de Kantar Worldpanel Latam (2014) el desarrollo del canal moderno del 2010 al 2013 ha sido muy lento, pasando de 18% a 20% de penetración, mientras que el canal tradicional cuenta con el 80% de la penetración, siendo los segmentos D y E los que tienen mayor preferencia de compras en dicho canal.

Los principales operadores de supermercados en el mercado local son Cencosud, con 38% de participación, que opera bajo las marcas de Wong y Metro. En segundo lugar se encuentra Supermercados Peruanos con 35% de participación del mercado, con las marcas Plaza Vea, Vivanda y Mass. En tercer lugar se encuentra Falabella con 27% de participación con Hipermercados Tottus, con locales ubicados en Lima y provincias.

La competitividad en el canal tradicional (mercados y bodegas) aún es agresiva en algunas zonas urbanas del país, lo que representa una oportunidad para revisar la estrategia actual que los supermercados aplican para continuar con su plan de expansión y penetrar en el mercado nacional a tasas mayores a las registradas en los últimos años.

En este sentido, el presente trabajo presenta estrategias que, de ser aplicadas, permitirán a Supermercados Peruanos consolidar el liderazgo en el mercado en los próximos años.

Capítulo II. Descripción y perfil estratégico de la empresa

InRetail es un holding conformado por tres subsidiarias: Supermercados Peruanos S.A. (SPSA), que se dedica al desarrollo y operación de supermercados bajo los formatos Plaza Ve a y Vivanda; Eckerd Perú, empresa que opera la cadena de farmacias Inkafarma; e InRetail Real Estate, dedicada al desarrollo y operación de los centros comerciales Real Plaza. Al cierre del 2015 Inretail facturó S/ 6,798 millones y la utilidad acumulada del Grupo Intercorp en ese mismo período fue de S/ 144 millones, lo que lo convierte en uno de los principales grupos económicos del Perú.

La compañía pertenece a Intercorp, uno de los grupos económicos más grandes del país, con negocios financieros, de seguros, inmobiliarios, de *retail*, entre otros. Además de InRetail, el grupo tiene presencia en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) mediante Intercorp Financial Services Inc. (IFS), brazo financiero de Intercorp que consolida a Interbank (cuarto banco del Perú por colocaciones y depósitos) e Interseguro (compañía aseguradora líder en el segmento de rentas vitalicias).

SPSA fue creada en 1993 como Supermercados Santa Isabel S.A., perteneciente al grupo chileno Santa Isabel S.A., empresa holding de la cadena local Scala. En 1998 la empresa holandesa de Supermercados Koninklijke Ahold N.V (Ahold) tomó control de la cadena de supermercados Santa Isabel de Chile y con ello a su subsidiaria en el Perú. En abril del 2003 Ahold anunció su decisión de vender la participación accionarial que poseía en Asia, Argentina, Paraguay, Chile, Brasil y Perú, y el 11 de diciembre del 2003 concluyó el proceso de venta de 1.005 acciones de Supermercados Santa Isabel S.A., las que fueron adquiridas por empresas vinculadas al Grupo Interbank.

Actualmente SPSA ocupa el segundo lugar de la participación dentro del canal moderno, y se dedica al desarrollo y operación de supermercados bajo los formatos Plaza Ve a (67 tiendas), Plaza Ve a Super (29 tiendas), Vivanda (8 tiendas) y Mass (2 tiendas). Este crecimiento se ha logrado gracias al estratégico posicionamiento de su formato Plaza Ve a tanto en Lima metropolitana como en provincias, donde cuenta con el 40% del total de tiendas del sector a nivel nacional. Supermercados Peruanos fue el primer supermercado en expandirse a provincias en el año 2007.

Al cierre del 2015 SPSA registró ingresos totales por S/ 4.076 millones, representando un incremento de 5,79% respecto al ejercicio del año anterior, siendo la segunda cadena de autoservicios en importancia en el país.

Según el informe de Kantar Worldpanel Latam (2014), el crecimiento de los últimos años en metros cuadrados y soles de los tres principales operadores (Cencosud, Falabella y SPSA), registra menores crecimientos de productividad; es decir, las ventas por metro cuadrado han disminuido en 7% en el año 2013 respecto al año anterior. En un contexto donde el consumo privado se desacelera, el canal moderno debe reinventarse para desarrollar una propuesta de valor que se adapte a la escasez de terrenos y genere cercanías con el 56% de hogares vulnerables y pobres que representan el 62% de la población del país.

Tabla 1. Línea de tiempo: historia de Supermercados Peruanos S.A. en Perú

AÑO	HISTORIA
1993	La empresa chilena Supermercados Santa Isabel S.A. ingresa al Perú con la adquisición de los supermercados que pertenecían al nombre comercial Scala. Posteriormente adquirió las cadenas Mass y Top market, y arrendó Supermercados San Jorge.
1997	La empresa uruguaya Velox Retail Holdings adquiere el 37% de Santa Isabel.
1998	La holandesa Royal Ahold, que en esos momentos era el tercer minorista más grande del mundo, compra el 50% de Velox e inicia un joint venture con esta última.
2002	Ahold va incrementando su participación hasta lograr el control total de Santa Isabel en mayo del 2002.
2003	Debido a una reestructuración Ahold vende sus operaciones en Asia y Sudamérica, entre las cuales estaban las operaciones en Perú de Santa Isabel (que en ese momento perdía dinero - ROE 2003 de -39,8%). El grupo Intercorp adquiere estas operaciones por US\$ 56 millones.
2004	Primer año de operaciones de los supermercados del grupo Intercorp. Se cambia el nombre de la empresa de Supermercados Santa Isabel S.A. a Supermercados Peruanos S.A.
2005	El grupo Intercorp incursiona en el negocio de centros comerciales con la construcción del primer Real Plaza en Chiclayo.
2011	El grupo Intercorp adquiere al Grupo Eckerd, dueño de la cadena de farmacias Inkafarma, por US\$ 375 millones.
2012	Se reorganizan los negocios <i>retail</i> del grupo Intercorp y se crea InRetail Perú Corp., holding que consolida a los negocios <i>retail</i> más maduros del grupo. En octubre se realiza la Oferta Internacional de Acciones (OIA) de InRetail Perú Corp. y se listan sus acciones en la BVL. Se recaudaron US\$ 460 millones que se han usado y se utilizarán para la expansión de los negocios del holding.

Fuente: Kallppa Securities, Sociedad Agente de Bolsa, 2014.
Elaboración: Propia, 2016.

Capítulo III. Marco teórico sobre la base de la pirámide

Se toma la referencia de C.K. Prahalad (2012), donde menciona que las grandes empresas pueden aprender mucho en los mercados o sectores donde viven los habitantes más pobres, los llamados de la base de la pirámide (BDP), ya que pueden ayudarles a mejorar sus procesos internos a través de un nuevo enfoque empresarial.

Según este autor, la creación de la capacidad de consumo se basa en tres principios sencillos:

- **Asequibilidad.** Innovación en la presentación de productos; es decir, que sean asequibles sin sacrificar calidad.
- **Acceso.** Los productos y servicios deben estar accesibles al lugar de residencia de la BDP; es decir, las tiendas deben ser cercanas, de preferencia alcanzables a pie y en amplios horarios de atención.
- **Disponibilidad.** Eficiencia en la distribución de productos ya que el consumidor de la BDP no posterga sus decisiones de compra (Prahalad 2012).

1. Base de la pirámide en el Perú

Las personas de la BDP son el segmento cuyo ingreso es de hasta US\$ 10 por día en paridad de poder adquisitivo (PPA); es decir, el criterio para identificar a las personas de la BDP es la variable ingreso (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] 2015).

Por otro lado, las familias de la BDP están más integradas a la economía; utilizan varios productos y servicios modernos; están dispuestas a invertir en su futuro, y en los próximos años parte de ellas comenzará a integrarse a la clase media (BID 2015).

Actualmente, la empresa privada ha emprendido proyectos enfocados a integrar al mercado a las personas de más bajos ingresos, identificándolas como un segmento atractivo para las empresas dado su volumen y su evidente capacidad de pago. Existen más de 19 millones peruanos que forman parte del segmento de la BDP, que representan un mercado de US\$ 43.000 millones anuales.

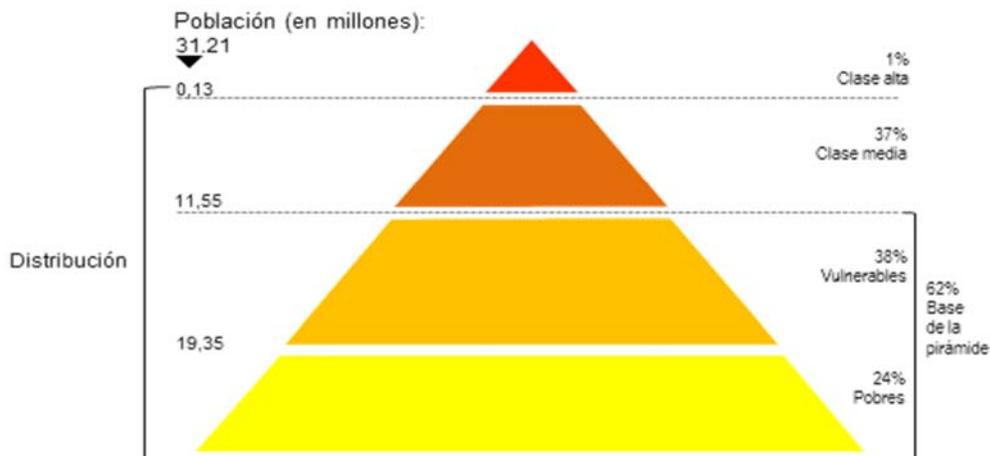
Las familias de la BDP (62%) se encuentran ubicadas en áreas urbanas y tienen accesos a servicios básicos (agua y luz).

2. Composición de la BDP en el Perú

La distribución en la BDP está integrada por dos segmentos: pobre, integrado por personas que viven con US\$ 4,00 per cápita por día, y el vulnerable, conformado por personas que viven con un ingreso per cápita por día que oscila entre US\$ 4,00 y US\$ 10,00 (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Composición de la BDP en el Perú

La base de la pirámide en Perú
Estructura de ingresos (2013)



Fuente: BID, 2015.

3. Cómo ganar espacio en la BDP en el Perú

Los productos y/o servicios que se pueden ofrecer en la BDP, según el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID 2015), deben presentar las siguientes características: cercanía a la ubicación de sus viviendas, búsqueda permanente de precios siempre bajos; son familias que buscan información sobre el producto o servicio, beneficios, formas de uso, entre otras. Los clientes en la BDP están mucho más accesibles a aceptar nuevas marcas de productos, de allí la importancia de brindar información del producto en el punto de venta. Los medios a los que más acceden son el mismo punto de venta, boca a boca, radios, vía pública e Internet (para clientes especialmente jóvenes), siendo determinante el marketing boca a boca ya que estos hogares suelen informarse por amigos y referencias familiares. Es por ello, que el consumo de la BDP de Perú abre oportunidades y se está convirtiendo en un mercado muy atractivo para las empresas.

Capítulo IV. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

Se detalla las tendencias del entorno que tienen impacto en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales del Perú y de Sudamérica.

Tabla 2. Análisis del macroentorno

Variables	Tendencia del Macro Entorno
Político	Riesgo político en Perú por la coyuntura electoral (fin de periodo de Ollanta Humala y desconocimiento de nuevo estilo de gobierno), lo que provoca estancamiento en las inversiones privadas nacionales y extranjeras, como resultante de la inestabilidad percibida.
Político	La relación entre política y economía tiene una doble causalidad; por un lado, si la economía no va bien, los políticos que dirigen el país aparecen como los primeros culpables por qué no tomaron decisiones correctas o si lo hicieron, fueron erradas y generaron confusión e incertidumbre entre los inversionistas (grande, mediano y pequeño); por otro, si la economía va bien, es natural esperar que vaya "bien" para las grandes mayorías y eso está relacionado con reformas claves en los servicios básicos, como educación y salud.
Político	Si las instituciones políticas "no funcionan", entonces estamos lejos de legislar en torno de reformas claves por lo que existe alto índice de informalidad en la sociedad. Existen dos escenarios para implementar reformas: a través del consenso (democracia) o de manera vertical (autoritarismo).
Político	Respecto al nivel socioeconómico en relación con el sistema político actual se tiene que el NSE más alto y bajo están satisfechos con la democracia, pero guardan distancia en el apoyo de la misma. (Anexo 1)
Político	De un año a otro Perú pasó de estar en la posición 65 a la posición 69 como país competitivo según el <i>World Economic Forum</i> , de un año a otro por la incidencia de los factores más problemáticos para hacer negocios; siendo el principal factor de ese descenso la ineficiencia de la burocracia gubernamental y la corrupción. (Anexo 2)
Económico	La desaceleración económica ha primado los últimos años, se pasó de 6.6% (2012), a 5.8% (2013) y 2.4% (2014); los motivos se explicarían por la contracción en los sectores de construcción, manufactura y pesca. Las estimaciones al término del 2015 son a la baja en el rango de 3%. Asimismo el dinamismo de la demanda también ha sido afectada a 7.4% (2013) a 2.0% (2014), explicado por el deterioro de factores claves para el mercado de retail moderno.
Económico	La demanda interna se proyecta por debajo del aumento del PBI según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (Anexo 3)
Económico	Incremento en los niveles de endeudamiento de las familias pues la fuerte expansión del crédito se da por los principales retails del país que cuentan con un brazo financiero que permite impulsar los niveles de ventas.
Económico	La estructura de ingresos en el Perú: 1% clase alta, 37% clase media, 62% base de la pirámide (38% vulnerables y 24% Pobres). La BDP representa el 62% de la población y gasta anualmente 33% más que el año 2000.
Económico	Las tasas de crecimiento en términos de negocio e inversión entre los años 2008 al 2013 en Latinoamérica nos muestra que los canales de venta minorista en los formatos hiper y súper presentan tasas de crecimiento negativa, - 5% y 2%, y los canales de tiendas por descuento tienen tasas de crecimiento positiva por encima del resto de canales (3%). (Anexo 4)
Social	La evolución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana en los años 2014 versus 2013, muestra que en el caso del NSE C ha incrementado en 2.4 puntos porcentuales, en el caso del NSE D se evidencia reducción en 4.1 puntos porcentuales, y el NSE E incrementa en 1.7. Asimismo considerando solo el Perú Urbano, los niveles socioeconómicos con mayor participación son los C y D, con 62.4% del total país, según el informe del Apeim al 2014. (Anexo 5)
Social	Considerando la estructura de canales por NSE en Perú según el último reporte de Kantar Worldpanel del 2013, el canal moderno tiene mayor participación en el NSE A, B y con menor participación en el NSE C de acuerdo al Anexo 6 , lo que explica que existen NSE con otras ofertas de abastecimiento para el consumo de productos de primera necesidad que se acomodan a su realidad y necesidades.

Fuente: GFK, 2015; Macroconsult s.f.; BID, 2015; Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015; Planet Retail, 2014; AT Kearney, 2015; Ipsos Perú S.A., 2015; Schwab y Word Economic Forum, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Tabla 2. Análisis del macroentorno (continúa de la página anterior)

Variables	Tendencia del Macro Entorno
Social	El mercado emergente o llamado Base de la Pirámide, está compuesto por hogares cuyos miembros cuentan con ingresos de hasta \$10 diarios per cápita, medido en paridad de poder adquisitivo (PPA), y representa alrededor del 70% de la población de la región que equivale a 405 millones de personas de acuerdo a la investigación y trabajo empírico realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el sector de Oportunidades para la Mayoría .
Social	La BDP de América Latina es diferente a otras regiones pues ésta es urbana en su mayoría, teniendo acceso a servicios básicos como agua y electricidad.
Social	Incentivo al consumo por elasticidad al precio.
Tecnológico	Inteligencia artificial que permite interacción en línea con el cliente: Asistencia digital al momento de comprar, el final de la era de las pantallas, las tiendas online se hacen más comunes, el consumidor inteligente, las tiendas como centros de entretenimiento.
Tecnológico	Conectividad y comunicación en tiempo real a través del uso de equipos tecnológicos.
Tecnológico	Incorporación de tecnologías de la información (TI) en los proceso de todas las industrias.
Tecnológico	El ama de casa considera que hoy en día la tecnología es necesaria y ayuda a simplificar la vida.
Ecológico	Tendencia del cuidado del medio ambiente por las malas prácticas que han permitido el incremento de desperdicios y contaminación en el mundo
Ecológico	Perú es miembro de Coalición por el Clima y el Aire Limpio (CCAC). El foco inicial de la coalición apunta a reducción de los denominados contaminantes climáticos de vida corta como: metano, carbono negro (Black Carbon), ozono y hidrofluorocarburos (HFCs), para lo que realiza talleres para promoción de vehículos y combustibles limpios.
Ecológico	El MINAM participa desde el 2012 a nivel internacional en la iniciativa mundial de ahorro de combustibles integrada por diversos países y organizaciones internacionales, auspiciada por el PNUMA, este ahorro se basa en la eficiencia energética en el transporte, principalmente el rendimiento vehicular (km/gal) y las emisiones de dióxido de carbono de los vehículos (gr CO2 emitidos /km). La tendencia mundial es que los fabricantes e importadores de vehículos deben tomar en cuenta este aspecto y mejorar el desempeño ambiental de la flota.
Ecológico	Venta de alimentos a granel desde contenedores, el cliente debe llevar al establecimiento contenedores o recipientes que tiene en casa y llenarlos, se evita comprar en exceso o cantidad innecesarias. Los productos son más baratos porque no se paga el coste del envase; y sin cajas y otros envoltorios no se genera tanta basura.
Global	La ubicación de Perú en el puesto 69 según el informe de Competitividad mundial del año 2015 - 2016, de 140 países. Los requisitos básicos ocupa el puesto 76, en los factores de potenciación de eficiencias el puesto 60 y los factores de innovación y sofisticación el puesto 106.
Global	La ubicación de Perú en el puesto 16, con la puntuación de 50.8, de 30 países con opciones de oportunidades en el sector retail.

Fuente: GFK, 2015; Macroconsult s.f.; BID, 2015; Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015; Planet Retail, 2014; ATKearney, 2015; Ipsos Perú S.A., 2015; Schwab y Word Economic Forum, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

«Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva» (David 2013).

Para realizar el análisis y la evaluación de los factores externos claves a través de la matriz EFE para SPSA (ver tabla 3) se seleccionaron los factores externos claves que representan las oportunidades y amenazas, las mismas que han sido evaluadas para determinar las estrategias de Supermercados Peruanos S.A. La puntuación ponderada total es de 1,85, lo que indica que las estrategias actuales de la empresa no aprovechan al 100% las oportunidades existentes ni minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Variables	Factor externo clave	Efecto en los participantes en la industria	Efecto para SPSA	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Ecológico	Organismos gubernamentales en el país fomentan el cuidado del medio ambiente.	Afianzar la conciencia ambiental a través de la medición de huella de carbono.	OPORTUNIDAD	0.06	2	0.12
Económico	La BDP gasta 33% más que el 2000, el 66% de los hogares de la BDP están ubicadas en zonas urbanas y tienen acceso a los servicios básicos.	Un segmento del mercado desatendido.	OPORTUNIDAD	0.1	1	0.1
Económico	Los formatos hiper y súper presentan tasas de crecimiento negativa, - 5% y 2%, y los canales de tiendas por descuento tienen tasas de crecimiento positiva por encima del resto de canales (3%).	Evalúa nuevas estrategias comerciales para alinear la oferta a esta tendencia.	OPORTUNIDAD	0.1	2	0.2
Global	La ubicación de Perú en el puesto 16, con la puntuación de 50.8, de 30 países con opciones de oportunidades en el sector retail.	La oportunidad se cumple en y para todos los actores del sector retail.	OPORTUNIDAD	0.05	2	0.1
Social	Considerando solo el Perú urbano, los niveles socioeconómicos con mayor participación de la población son los C y D, con 62,4% del total del país.	Alto porcentaje de población aún sin atender por la industria.	OPORTUNIDAD	0.07	1	0.07
Tecnológico	Uso de tecnología por las amas de casa	Uso de móviles celulares como herramienta para tomar decisiones de compra, por el acceso inmediato de información por todo el mercado. Desarrollo del canal E- Commerce.	OPORTUNIDAD	0.07	2	0.14
Tecnológico	Incorporación de tecnologías de la información en los procesos de todas las industrias	Mayor información sobre el comportamiento del consumidor.	OPORTUNIDAD	0.06	3	0.18
Total						0.91

Económico	Desaceleración económica de los últimos años, se pasó de 6.6% (2012), a 5.8% (2013) y 2.4% (2014); por la contracción en los sectores de construcción, manufactura y pesca. Las estimaciones al término del 2015 son a la baja en el rango de 3%.	Demanda afectada a 7.4% (2013) a 2.0% (2014), explicado por el deterioro de factores claves para el mercado de retail moderno: el estancamiento en la generación de empleos formales, menores flujos de inversión privada de 5.3% a 4.1%, el incremento en precios de alimentos especialmente perecibles por factores climáticos.	AMENAZA	0.1	2	0.2
Económico	Incremento en los niveles de endeudamiento financiero de las familias.	Limitación en la demanda interna en los segmentos de mayor acceso al crédito	AMENAZA	0.06	2	0.12
Económico	La demanda interna se proyecta por debajo del aumento del PBI	Menor crecimiento en el consumo	AMENAZA	0.08	3	0.24
Político	Alto índice de corrupción e informalidad en las políticas de instituciones públicas	Presencia de participantes en el sector comercio informales que no permiten la estandarización de normativas	AMENAZA	0.07	1	0.07
Político	Estancamiento en las inversiones privadas y por ende el crecimiento económico, como resultante de la inestabilidad percibida.	Pausa en la activación de nuevos participantes en la industria, o mejoras en los modelos de negocio actuales que impulsen el crecimiento del sector comercio.	AMENAZA	0.05	1	0.05

Fuente: David, 2013
Elaboración propia, 2016.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (continúa de la página anterior)

Variables	Factor externo clave	Efecto en los participantes en la industria	Efecto para SPSA	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Político	La gobernabilidad del país tiene impactos económicos de la población, como en la idiosincracia. La población de NSE D y E son más vulnerables, no apoyan la democracia.	El segmento de la población NSE D y E son los determinan los desafíos para la inclusión y unificación como país; la no aceptación o rechazo es propenso a causar desórdenes sociales, trabas de oportunidad de inversiones, entre otras iniciativas de bien común para el país.	AMENAZA	0.03	2	0.06
Social	El canal moderno tiene mayor participación en el NSE A, B y con menor participación en el NSE C.	Existen NSE con otras ofertas de abastecimiento para el consumo de productos de primera necesidad que se acomodan a su realidad y necesidades.	AMENAZA	0.1	2	0.2
Total						0.94
1.00						1.85

Elaboración propia, 2016

Fuente: David, 2013

Las oportunidades con puntuación más bajas que la empresa no está aprovechando se traducen en que existe un alto porcentaje de población en Lima y en el Perú aún por abastecer, interés por afianzar la conciencia del cuidado del medio ambiente y uso de tecnología para mejorar la oferta. Las amenazas más importantes están relacionadas a la baja demanda interna y a que el canal moderno tiene participación de mercado solo en el NSE A, B y C, el mismo que es limitante por su composición además de la contracción de la demanda interna.

3. Análisis del microentorno

3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

«El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores», según Porter (1982) citado por Guerras y Navas (2007).

La estructura de la industria analiza desde la perspectiva de las empresas que están en ella. Los posibles competidores han de superar las barreras contra el ingreso, esto explica por qué un sector puede resultar “atractivo” para los participantes y no así para los nuevos competidores. Cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo, resultará menos atractiva para los participantes.

La industria del *retail* se divide en los subsectores de supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, cines, farmacias, tiendas especializadas, y tiendas de conveniencia como parte del canal moderno, además de tener el canal tradicional donde incluye a los

mercados, bodegas y minoristas. En este caso se analizará la actividad de supermercados y el impacto de las fuerzas en la industria. El resumen se presenta en el gráfico 2.

3.1.1 Rivalidad entre los competidores

En el canal moderno, la fuerza que ejercen los competidores directos dentro de la industria es intensa. En el subsector de supermercados la rentabilidad es baja porque se disminuye el precio y se incrementa el costo; resulta difícil distinguir las ofertas de un rival y las del otro, los compradores tienen bajos costos de cambio por lo que el factor motivador para la elección de un punto de venta es la constante rebaja de precios entre rivales.

De acuerdo al anexo 6, el canal moderno tiene mayor participación (44%) en el NSE A y B, siendo los rivales Supermercados Wong y Metro (Grupo Cencosud), Supermercados Peruanos (Grupo Interbank), Hipermercados Tottus y Precio Uno (Grupo Falabella) y Makro (mercado mayorista del grupo SHV, Holandés).

La realidad actual es que la expansión de los supermercados se ha desacelerado, con menores tasas de crecimiento en apertura de locales al año 2015. En cuanto a la participación de mercado, Cencosud tiene el liderazgo con 38%, Supermercados Peruanos tiene 35% y Tottus el 27%, como los más representativos. La estrategia de precios da resultados positivos en la evaluación *same store sales* (SSS), donde SPSA crece en 5,6%; Tottus, 3,2%, y Cencosud, 2,1% a marzo del 2015 según informe elaborado por Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2015) (ver anexo 7).

Asimismo en el subsector de tiendas por conveniencia, la evolución en Latinoamérica es positiva (1%) en el periodo del 2008 al 2013 (anexo 4). En el Perú se tienen nuevos tipos de consumos que suplen alternativas de fast food, desarrollados por las empresas abastecedoras de combustibles, éstos son Primax, Repsol, Pecsá, asimismo a hoy tenemos nuevas opciones como Mimarket (Mi Farma) y Tambo (Corporación Lindley). Este último en 2 años (2015-2016) ha crecido con 100 locales, cuya propuesta de valor de “practi – tienda” que refiere que No solo es una Bodega Evolucionada sino un Supermercado Simplificado, es decir el formato de Tiendas de Conveniencia pasa de atender a conductores (con las tiendas de las estaciones de servicio), a atender a los barrios y a su gente. La rivalidad entre los supermercados es medianamente alta ya que mantiene el mismo formato de promociones y rebajas de precios, y el surtido de productos son los de pan llevar y comida rápida

El canal tradicional está conformado por los mercados y las bodegas de barrio que desempeñan la misma función de abastecimiento de productos de primera necesidad en el canal llamado

informal. Cuentan con otros atributos valorados por los consumidores como la cercanía a los centros de trabajo o a sus hogares; los horarios de atención y opción de compra sin condiciones de volumen; a pesar que el precio puede ser más alto que un supermercado, evalúan el binomio precio-desempeño. Este canal representa aproximadamente el 80% del total del mercado de consumo minorista en el Perú según el reciente estudio realizado por la Asociación de Bodegueros del Perú (Ser Peruano 2016). Sobre el impacto económico de las bodegas se estimó que existen alrededor de 113.000 bodegas en Lima y 424.000 a nivel nacional.

Asimismo, se obtuvo que el 99,68% de las bodegas son micro y pequeñas empresas (Mype), siendo que el 91,5% de bodegas factura anualmente el promedio de S/ 277.500, y el 54,7% está por debajo de los S/ 48.100 de ventas anuales. La dispersión de la oferta en las Mype no permite generar economías de escala; dado su bajo volumen de ventas no tienen poder de negociar mejores condiciones de compra con sus proveedores de forma individual. Sin embargo, los minoristas como canal, son importantes para los proveedores por el volumen que representan en su conjunto. La fuerza que ejerce el canal tradicional respecto a los supermercados es medianamente baja en los NSE A, B y C; sin embargo en los NSE C, D y E es alta. Esto se explica por la baja penetración del canal moderno en estos segmentos. Mencionamos que también Tambo tiene rivalidad medianamente alta con el canal tradicional en todos los NSE, ya que es una bodega moderna y tienda de conveniencia a la vez.

3.1.2 Amenaza de competidores potenciales

La posibilidad de ingreso de un nuevo competidor es medianamente baja debido, principalmente, a los altos niveles de inversión en capital para ingresar a la industria; los altos costos de operación obligan a generar economías de escala para diluir la presión de los costos fijos. Una de las principales barreras es la poca disponibilidad de ubicaciones comerciales y sus altos precios por metro cuadrado.

No obstante, el ingreso de un nuevo participante en la industria es posible a través de adquisiciones o fusiones, o a través de inversión extranjera como lo anticipa la cooperación multinacional de tiendas “Walmart”.

3.1.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cubren la misma necesidad básica, en este caso se hace referencia a los agricultores caseros que esporádicamente pueden comercializar sus productos en ferias rústicas. La calidad y los precios como parte de la oferta serán determinados

por el segmento de clientes al cual se dirigen los proveedores, como por ejemplo las ferias orgánicas para los NSE A y B, y las ferias tipo “paradas” donde los productos carecen de valor añadido. Siendo así, la actividad comercial no genera volúmenes de escala, posicionamiento de marca y/o inversiones especializadas, siendo baja la amenaza para la industria.

3.1.4 Poder de negociación de los compradores

En el canal moderno los precios y campañas promocionales son fijados por los *retail*, lo que genera tensión entre los participantes de la industria para tratar de capturar más clientes. El efecto de estas acciones es que el cliente es cada vez menos leal a una marca específica, es tomador de ofertas, valora cada vez más el atributo de precios al momento de decidir su lugar de compra, y busca mejores ofertas de productos ya que el dinero que no gastará en alimentación lo usará en otros gastos secundarios. Esta realidad representa un alto poder de los compradores del NSE A, B, e incluso C. La rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiarán de una parte mayor del valor.

Para el caso del canal tradicional los compradores/clientes del NSE D y E tienen menor poder de negociación en cuanto al precio pero tienen mayor libertad en cuanto a la decisión de compra según necesidad (volumen), y al precio que pueden pagar (elástico al ingreso). Los clientes pagan el precio porque valoran otros aspectos al momento de la acción de compra.

3.1.5 Poder de negociación de los proveedores

La baja penetración del canal moderno (20%) a nivel Latinoamérica genera un desequilibrio en la fuerza que ejerce el proveedor sobre la industria. Los proveedores de consumo masivo (productos pan llevar) como Molitalia, Alicorp, Nestlé, Gloria, entre otros, son los que concentran la mayor venta en el mercado como muestra el anexo 8. Esta concentración permite a los proveedores tener mayor poder dentro de la industria; por tal motivo, los supermercados buscan establecer el equilibrio mediante el desarrollo y comercialización de sus propias marcas.

El poder de negociación de proveedores es medio dependiendo del tamaño y necesidad del mercado.

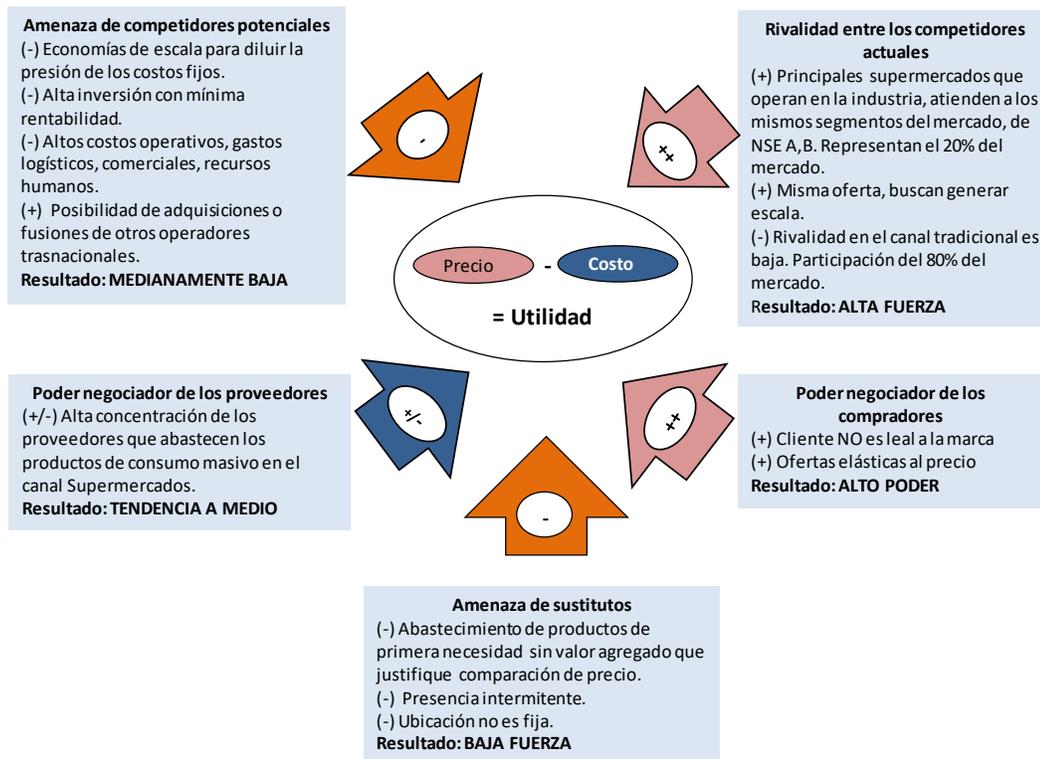
El detalle de la evaluación de cada fuerza de Porter se encuentra en el anexo 9.

3.1.6 Conclusión del análisis de la industria

Según el análisis de la industria, en el canal moderno -específicamente en los supermercados- existe alta rivalidad de competidores y alto poder de los compradores, los precios de los productos ofrecidos disminuyen por las constantes promociones para captar mayor número de clientes y generar ventas a escala. El poder de los proveedores incrementa los costos, por lo que la utilidad siempre se verá afectada. Con este resultado, la atractividad es cada vez menor y el grado de diferenciación es mínimo.

Sin embargo, en el canal tradicional la rivalidad entre competidores es medianamente baja y el poder de negociación de los compradores es bajo. Considerando que este canal tiene casi el 80% de participación en el mercado y que las barreras de ingreso son bajas, se puede concluir que se muestra atractivo para la industria, además de proyectar y mejorar las utilidades con bajos costos y precios comparables entre los competidores actuales.

Gráfico 2. Análisis de la estructura de la industria



Fuente: Porter, 1982.
Elaboración: Propia, 2016.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

«La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una industria así como sus fortalezas y debilidades respecto de la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. » (David 2013)

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	SUPERMERCADOS		TOTTUS		CENCOSUD		
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Bajos costos de operación	0,20	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Intensidad promocional	0,10	3	0,3	4	0,4	2,5	0,25
Disponibilidad y ubicación de locales	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Eficiencia logística	0,15	3	0,5	3	0,45	3	0,45
Gestión comercial	0,10	3	0,3	3,5	0,35	4	0,4
Tecnología	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Recursos humanos	0,15	3,5	0,525	3	0,45	3	0,45
Total	1,00		3,3		3,2		3,1

Fuente: David, 2013; Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015
Elaboración: Propia, 2016.

Para elaborar la MPC de Supermercados Peruanos se identificó a los principales competidores de la empresa; luego se reconoció cuáles eran los factores críticos de éxito para la industria y para la empresa específicamente; finalmente, se ponderó la importancia de cada uno de ellos por el impacto en las ventajas competitivas atribuidas a cada participante de la industria. La información se obtuvo de la entrevista realizada al gerente de Desarrollo Comercial de SPSA y de fuentes de empresas investigadoras mencionadas en la tabla 4. Se obtuvo la calificación total de cada factor, que refuerza las fortalezas e identifica las debilidades que cada empresa.

El resultado indica que Supermercados Peruanos obtiene 3,3, Tottus 3,2 y Cencosud 3,1; lo que revela la MPC es que esta empresa cuenta con algunas fortalezas en relación a sus competidores, que impactan en su posición competitiva.

Los factores que obtuvieron mayor valoración en la matriz MPC de Supermercados Peruanos fueron disponibilidad y ubicación de locaciones, eficiencia logística y recursos humanos, los mismos que representan fuente de las ventajas competitivas respecto a los otros competidores. Su principal debilidad es la gestión comercial e intensidad promocional; este último aspecto es donde obtiene menor valoración que Tottus y mejor que Cencosud, lo que indica que es una fortaleza de Tottus respecto a los otros participantes de la industria.

Capítulo V. Estudio de mercado

La presente investigación busca conocer el tamaño real del mercado de la BDP, así como entender cuáles son las principales características de este consumidor tales como su poder adquisitivo, estilos de vida y hábitos de consumo, para evaluar la viabilidad del actual modelo del negocio, partiendo de las oportunidades y evaluando los recursos y capacidades actuales para determinar si la empresa podrá atender una demanda estimada en el mercado elegido.

1. Metodología del estudio de mercado

La metodología elegida para el estudio de mercado¹ es la investigación exploratoria que se refiere al descubrimiento de percepciones pero no a respuestas certeras. Este método se caracteriza por su flexibilidad y es muy útil para familiarizarse con una situación, aclarar conceptos, desarrollar declaraciones del tipo “si... entonces” sin probarlas y establecer prioridades para investigaciones futuras.

Se utilizó la búsqueda documentaria, que abarca publicaciones conceptuales; principalmente, los datos estadísticos que se han tomado de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO)² del primer trimestre del año 2015 solo en la ciudad de Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016a y 2016b), además de datos de la canasta básica familiar al 9 de diciembre de 2016 según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2016); estudios de niveles socioeconómicos según la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM 2015), estudios del Banco Interamericano de Desarrollo al 2015 (BID 2015) e informes realizados por Ipsos Perú (2014) sobre perfiles socioeconómicos en Lima Metropolitana al 2014.

¹ «La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor con el mercadólogo a través de la información usada para identificar y definir problemas de mercadotecnia; generar, definir y evaluar acciones de mercadotecnia; evaluar los resultados de mercadotecnia y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso» Churchill, 2003:7.

² La Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) es la investigación que permite al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), desde el año 1995, hacer el seguimiento de los indicadores sobre las condiciones de vida de la población peruana.

2. Segmentación de mercado

2.1 Entorno demográfico en la ciudad de Lima

El estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el 2015 (BID 2015) (anexo 10) señala que crear modelos de negocio representa una gran oportunidad para servir o proveer a la BDP de bienes y servicios que cubran sus necesidades de manera más accesible a nivel de precios y canales.

El perfil de la base de la pirámide tiene como característica principal que las familias están integradas por 4,2 miembros; los ingresos los perciben los jefes de hogar de manera mensual en 35%, diaria 28% y 14%, semanalmente. Las nuevas generaciones de la BDP han mejorado en cuanto a educación y empleabilidad, con mejor salud y formación académica.

En Lima urbana el segundo NSE con mayor porcentaje de población es el D, según APEIM (2015) y de acuerdo con el análisis social señalado en el macroentorno (capítulo IV) y la participación de los canales indica que existe la oportunidad de ingresar a ese segmento de mercado referido en el capítulo III y en el anexo 5.

Por otro lado, en los NSE bajos predominan las viviendas propias pero por invasión, y casi la mitad de las viviendas tienen un estado regular de conservación. La mayoría de familias de la BDP vive en las ciudades, con más de 90% de cobertura en agua, electricidad y saneamiento, entre otros.

2.2 Entorno económico según NSE en la ciudad de Lima

La estructura socioeconómica de Lima Metropolitana ha cambiado en los últimos años ya que los NSE B y C han aumentado desde el 2012 (Ipsos Perú 2014: “Perfiles socioeconómicos en Lima Metropolitana al 2014”). La mayor parte de la población se ubica en los NSE C y D con 66,9%, además se presenta una ligera disminución en el NSE A y un aumento en el NSE E (anexo 11).

Por otro lado, para el año 2014, el ingreso promedio mensual de un hogar limeño fue de S/ 3.718, incrementándose en un 4% con respecto al 2012. También han crecido los ingresos del

hogar a nivel total y también según NSE. Con respecto al ingreso mínimo necesario del hogar, éste ha tenido un incremento respecto al año 2013.

Resulta importante mencionar que en el NSE D los miembros que aportan al hogar tienen como principal fuente de ingreso los trabajos dependientes e independientes, con un nivel de ingresos promedio bruto mensual en soles corrientes de S/ 2.167. De acuerdo al informe de Ipsos Perú (2014) sobre perfiles socioeconómicos en Lima Metropolitana al 2014, cada hogar según NSE tiene ingresos mensuales promedios, donde el 88% del NSE D proyecta sus gastos mensuales según el anexo 12.

2.3 Análisis psicográfico al consumidor

Hoy la canasta de compra del consumidor emergente se inclina hacia bienes de primera de necesidad o productos de “pan llevar”, están dispuestos a pagar por “marcas intermedias” y en productos como por ejemplo: el arroz y aceites que sean de las marcas líderes, es por ello que si ofrecen productos de marca propia o marcas sustitutos a precios bajos, estos no deben sacrificar la calidad.

Asimismo, prefieren tamaño de productos pequeños para mantener el gasto, aunque puede significar compras mas frecuentes porque el consumidor emergente, busca cercanía ya que esto genera menor costo total de la compra, pues evalúan constantemente la relación costo-beneficio. No frecuentan supermercados porque lo asocian a compras de mes o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo.

Con respecto a las frutas, carnes y verduras prefieren adquirirlos en mercados por que la calidad es percibida como superior, valoran la higiene del local así como que la infraestructura sea aceptable, además pueden pedir “rebajas”.

Finalmente, la accesibilidad de productos va acompañada por la proximidad emocional con los clientes.

2.4 Estilos de vida de la BDP en la ciudad de Lima: comportamientos de compra

El poder de compra en el hogar lo tiene el ama de casa pues tiene mucha información a disposición por la tecnología en celulares, computadoras, televisor que le pertenece; es quien suele ser más leal con las marcas de productos de uso frecuente. La lealtad se incrementa en

bienes básicos como arroz, aceite de cocina, y en categorías aspiracionales como bebidas de fantasía. La aversión a probar nuevas marcas se sustenta porque no se puede experimentar cuando el ingreso es bajo o medido.

La composición de las compras por categorías de producto es como sigue: el 74% compra la misma marca de productos de aseo personal, 61% compra la misma marca de productos de limpieza, 50% compra las mismas marcas de alimentos envasados, 16% compra la misma marca de ropa.

Los hogares de la BDP (NSE D) en la ciudad de Lima destinan un 52% de sus ingresos al consumo de los rubros de alimentos y bebidas, según Ipsos Perú (2014) (anexo 13).

3. Estimación de la demanda de la BDP

Se toma como referencia la clasificación de los distritos de Lima Metropolitana mediante zonas, las mismas que se establecen según los distritos con mayor representatividad por densidad poblacional en el NSE D; las zonas seleccionadas son zona 1, zona 3, zona 5, zona 9 y zona 10.

Tabla 5. Detalle de zonas de Lima Metropolitana

Zona	Distritos	Zona	NSE D
1	Puente piedra	1	26,5%
1	Comas	1	26,5%
1	Carabaylo	1	26,5%
3	San Juan de Lurigancho	3	36,6%
5	Ate	5	36,0%
5	Chaclacayo	5	36,0%
5	Lurigancho	5	36,0%
5	Santa Anita	5	36,0%
5	San Luis	5	36,0%
5	El Agustino	5	36,0%
9	Villa El Salvador	9	36,9%
9	Villa María del Triunfo	9	36,9%
9	Lurín	9	36,9%
9	Pachacamac	9	36,9%
10	Callao	10	25,2%
10	Bellavista	10	25,2%
10	La Perla	10	25,2%
10	La Punta	10	25,2%
10	Carmen de la Legua	10	25,2%
10	Ventanilla	10	25,2%

Fuente: Ipsos Perú, 2014.
Elaboración: Propia, 2016.

Tabla 6. Estimación de la demanda en BDP

	Número de Familias	Variables y Consideraciones
Universo Poblacional	1.438.094 familias	NSE: Todos Zonas de Lima: 1, 3, 5,9,10
Mercado Potencial	469.198 familias	NSE: D Zona de Lima: 1, 3, 5,9,10 Representa: 33% del universo poblacional
Mercado Disponible	347.000 familias	NSE: D Zona de Lima: 1, 3, 5,9,10 Muestra: 71,166 encuestados Representa: 74% del mercado potencial Consideraciones: Se mide por el lugar de preferencia para la compras de bienes según la base de datos de la encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza del 2015 (INEI 2015) considera 356 preguntas y 324 variables. Variables: Información referida a gastos del hogar , sección de empleo e ingreso para personas de 14 años y más (123 preguntas), específicamente ingresos por trabajo del hogar con 15 preguntas; e inclusión financiera con cuatro preguntas.
Mercado Efectivo	156.125 familias	NSE: D Zona de Lima: Zonas de Lima: 1, 3, 5,9,10 Representa: 45% serán clientes efectivos Variables: Respuestas de las encuestas que den positivo al consumo, y que además son consumidores que están en capacidad y disposición de aceptar una nueva propuesta.
Mercado Objetivo	78,362 familias.	NSE: D Zona de Lima: Zonas de Lima: 1, 3, 5,9,10 Consideraciones: Según objetivo establecido por la empresa, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades actuales y por desarrollar para que el modelo sea rentable. E Meta: 50% del mercado efectivo

Fuente: INEI, 2016a, 2016b.
Elaboración: Propia, 2016.

La operación se irá reforzando según la penetración en nuevas zonas; siendo así, durante el primer y segundo año proyectado se ingresará en la zona 9 por tener mayor masa crítica poblacional. En el tercer y cuarto año se trabajará en las zonas 3 y 5, que han sido seleccionadas por la cercanía a las instalaciones del centro de distribución de la empresa, lo que permitirá mayor eficiencia en la operación de abastecimiento; finalmente, en el quinto año se ingresará a las zonas 1 y 10. En cada zona se estima un porcentaje objetivo de participación de mercado.

Tabla 7. Distribución porcentual creciente de la demanda

Zona	2016	2017	2018	2019	2020
1	0,00%	0,00%	0,00%		48,00%
3	0,00%	0,00%	21,00%	41,00%	49,00%
5	0,00%	0,00%	21,00%	42,00%	51,00%
9	9,00%	30,00%	30,00%	50,00%	52,00%
10	0,00%	0,00%	0,00%		50,00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Del volumen de demanda estimada de toda la canasta familiar por cada año se calcularon los ingresos estimados según el índice de precios al consumidor (IPC)³ creciente con crecimiento inicial del 4%. Se estudiaron 502 productos (el anexo 14 muestra un resumen de los productos considerados); además se seleccionaron los ingresos anuales de la población y se tuvo como rango el ticket promedio diario de S/ 10,00 o US\$ 4,00. Con esta información se proyectaron los ingresos anuales según demanda objetivo:

Tabla 8. Proyección de ingresos anuales según demanda objetivo

Nuevos soles	2016	2017	2018	2019	2020
Demanda	37.128,00	131.040,00	320.112,00	622.167,00	1.016.496,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Conclusiones

El mercado de la BDP es hoy más atractivo ya que las familias tienen mayor información, recursos e interés de acceder a nuevas propuestas que les hagan romper el mito de ser tratados como la “clase popular”. Viven en zonas urbanas, tienen cuatro integrantes por familia y viven en casas de material noble, más de la mitad de ellas propias, y tienen acceso a servicios básicos como agua y electricidad.

Usando como base estos perfiles de consumidores, se seleccionaron zonas geográficas de Lima Metropolitana donde se encuentra que la población guarda similitud con los resultados del estudio realizado en Perú y Latinoamérica. De la población disponible se estimará la demanda objetivo para el nuevo modelo de negocio, para el cual se desarrollarán los nuevos recursos y capacidades mediante las estrategias propuestas para los próximos cinco años (2016-2020).

³ «El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador estadístico que mide el comportamiento de precios, de un periodo a otro, de un conjunto de productos (bienes y servicios) representativos del gasto de la población a nivel nacional. Por su naturaleza, el IPC es el indicador que mide el comportamiento de la Inflación de nuestro país. La Inflación, en Economía, se define como el aumento incremento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios durante un período de tiempo determinado» (INEI, s.f.).

Capítulo VI. Formulación del modelo de negocio propuesto

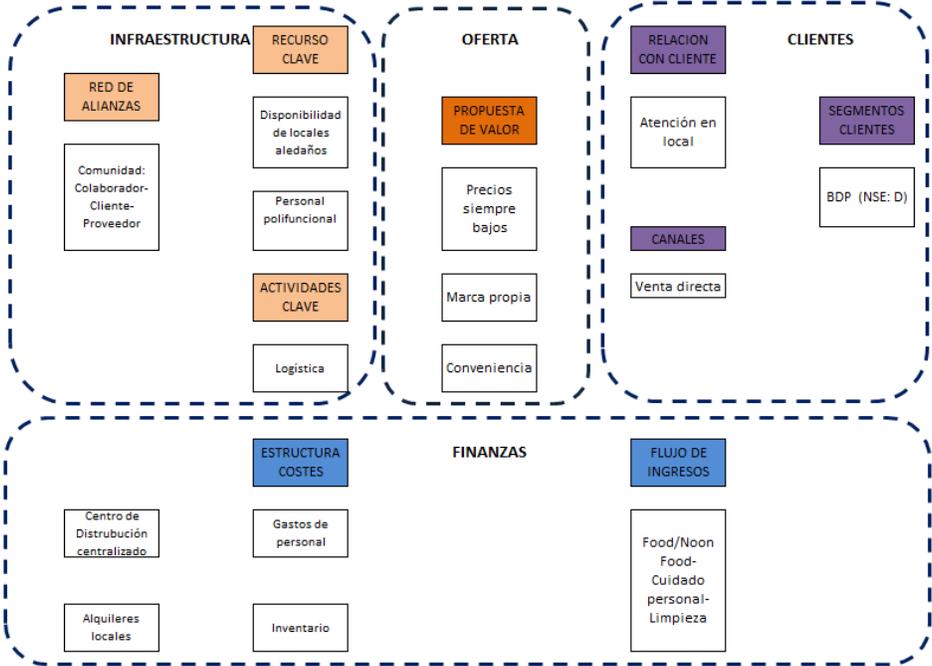
1. Definición del modelo de negocio propuesto

Después de hacer el análisis externo y la evaluación competitiva de la industria en el capítulo IV, además de estimar el tamaño mercado objetivo y conocer las principales características y necesidades del mismo en el capítulo V, se propone diseñar un modelo de negocio para el segmento de la BDP, donde se aprovechan los recursos y capacidades del modelo principal de SPSA y desarrollan nuevos, para generar valor a la empresa y al cliente objetivo.

La metodología utilizada es la del lienzo del modelo de negocio de Canvas o *business model* Canvas, que considera nueve módulos para delimitar la propuesta de nombre Mass. El objetivo es generar valor al mercado de consumidores de la BDP, a través de la atención de venta directa para compras puntuales de una canasta específica de categoría de productos perecederos, de cuidado personal y limpieza; de alta calidad de marcas líderes y con mayor presencia de marca propia (proveedores nacionales y extranjeros), con precios bajos de forma permanente (sin promociones), incluso por debajo del mercado informal. Mass es un formato de proliferación de tiendas ubicadas cercanas a las viviendas de familias, con horarios prolongados y de abastecimiento continuo, permanente y estandarizado en todos sus puntos de venta. Esta generación de valor se logra a través de las eficiencias creadas en la cadena de compras, almacenaje y distribución, infraestructura de bajo costo, real estate dirigido, polifuncionalidad, y la red de alianza con empresas del grupo Intercorp.

En resumen el modelo de negocio propuesto es llevar parte del modelo de negocio del retail al mercado tradicional, de forma específica que obliga a hacer variaciones en procesos, productos, inversiones y segmento de mercado.

Gráfico 3. Modelo de negocio propuesto



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
 Elaboración: Propia, 2016.

2. Factores críticos de éxito para el modelo de negocio propuesto

Se plantea los factores críticos de éxito para que el nuevo modelo de negocio. Las principales premisas son eficiencia operacional de bajo costo y enfoque en precio siempre bajo, tal como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Detalle de los factores críticos de éxito

Bajos costos de operación y de implementación	<ul style="list-style-type: none">• Bajo nivel de capex inicial• Economía de escala
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Personal altamente calificado.• Estructura polifuncional y organización horizontal
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Precios bajos todos los días• Desarrollo de productos según el consumo• Negociación comercial independiente
Marca propia	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de portafolio de marcas propias
Eficiencia logística	<ul style="list-style-type: none">• Centros de distribución descentralizado
Tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Soporte de tecnología de información de clase mundial
Legitimidad	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de valor compartido

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Análisis interno

A fin de determinar la ventaja competitiva actual de Supermercados Peruanos y conocer la brecha para el cumplimiento del modelo de negocio propuesto se realiza el análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades, y se analiza la cadena de valor actual para concluir en qué recursos y capacidades se tomarán para el nuevo modelo.

1. Estructura

La estructura de Supermercados Peruanos es divisional maquinal de acuerdo a la propuesta de Henry Mitzberg *et al.* (1991). Las tiendas (Vivanda y Plaza Vea) son consideradas divisiones que funcionan de forma maquinal (anexo 15). La burocracia está centralizada y la tecnoestructura es fuerte, claramente separada de la línea media alta que ejerce el rol de diseño y control principalmente; asimismo, cuentan con un *staff* de apoyo bien desarrollado que da soporte a la organización.

Dado que la línea media alta debe asegurar que la operación en todas las divisiones (tiendas) y la propuesta de valor sean consistentes con la misión y con la programación estratégica, hace uso de la tecnoestructura para la normalización de los procesos (anexo 16). Es así que el grado de libertad que tienen las tiendas para realizar ciertos procesos de rutina suele estar normalizado para estandarizar resultados, lo que define –nuevamente- que su operación sea maquinal.

2. Análisis de la cadena de valor⁴

Para identificar la ventaja competitiva de SPSA es necesario analizar la cadena de valor de la empresa (anexo 17) que le permite competir en la industria del *retail*. Si bien las cadenas de valor de las empresas de supermercados pueden ser similares en ciertas actividades, existen diferencias que representan fuentes de ventaja o de desventaja competitiva.

2.1 Actividades primarias

- **Innovación.** Esta actividad está referida al desarrollo y mejoramiento de productos que permite mantener una oferta permanente que se acerque a las necesidades del consumidor.

⁴ «Cadena de valor representa un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos» (Porter 1997).

Asimismo, la innovación incremental en procesos permite mantener una operación de bajos costos.

- **Producción.** Refiere a las actividades propias de la operación en tienda, desde la recepción de mercadería, pasando por su reposición en la sala de ventas y la atención final en la línea de cajas.
- **Logística.** Comprende la cadena de suministro: las actividades de compras, almacenamiento y distribución de productos; actualmente los procesos de compras son 100% centralizados, mientras que la distribución cuenta solo con el 65% de centralización. Así mismo incluye las actividades de logística inversa como el tratamiento de desechos y mermas.
- **Marketing.** Incluye la estrategia de posicionamiento a través de la gestión de las actividades promocionales, publicidad masiva y plan de fidelización de clientes.
- **Servicio post venta.** Está referido a todas las actividades B2B/B2C orientadas a mantener sistemas de atención al cliente mediante la gestión de canales virtuales, con la finalidad de conocer y acercarse a los clientes, ofreciendo soluciones y experiencias de compra.

2.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura y finanzas.** SPSA tiene actividades de planeamiento, finanzas, asuntos de gobierno corporativo, gestión de *real state* corporativo y programas de responsabilidad social corporativa; actividades que proporcionan ventaja competitiva a la organización.
- **Recursos humanos.** Relacionada a las actividades de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del capital humano.
- **Tecnología.** Desarrolla tecnología de la información para la gestión de B2B y B2C, modelos predictivos de demanda y tendencias de consumo, y sistemas ERP (Planificación de Recursos Empresariales) de clase mundial.
- **Suministros.** La estrecha relación con proveedores permite negociar acuerdos comerciales y así contar con la mejor oferta más competitiva en el mercado.

La ventaja competitiva de SPSA se fortalece en la conectividad e interrelación entre las actividades, que realiza permitiendo así los objetivos operativos como:

- **Coordinación.** La coordinación fluida y directa entre las áreas permite la eficiencia en la gestión de los formatos: gestión de la cadena de abastecimiento, gestión de la operación en tienda y, en ese punto, la gestión de marcas y clientes según las categorías.

- **Optimización.** La optimización en el uso de los recursos permite la reducción de costos como la gestión de recursos humanos, control de precios, control de inventarios, gestión de tecnología, gestión de activos, entre otros, que operan como un todo obteniendo margen en la atención hacia el cliente.

Estos eslabones podrían ser verticales según la descripción de la cadena de valor (Guerras y Navas 2007:211) pues actualmente existe interrelación con proveedores y clientes en los procesos claves:

- Gestión de abastecimiento. Interrelación mediante el proveedor que alquila espacio en el almacén, donde personal propio realiza la operación para que enlace con el proveedor-dueño de las unidades móviles que realizarán la distribución a las tiendas de forma permanente y constante.
- Gestión de operación en tienda. Interrelación con los proveedores de marcas que comercializan mediante el canal supermercados para el aporte en la arquitectura y condicionamiento de la tienda que permitirá la exposición de su marca.
- Gestión de categorías. Interrelación con los proveedores para ejecutar el plan de promociones, donde las marcas ajustan precios con descuentos agresivos versus la compra de volumen por un periodo de tiempo, y de productos específicos de forma periódica y permanente.
- Acuerdos comerciales específicos con marcas exclusivas.
- Gestión con marcas y clientes. Mediante las actividades de fidelización de los clientes vía *e-commerce*.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la auditoría interna se identifican las fuerzas de las áreas funcionales de la empresa, expresadas en atributos y capacidades distintivas, las mismas que permitirán enfrentar con éxito el crecimiento y la mejora continua. Asimismo, se evidencian las debilidades que constituyen deficiencias que limitan la capacidad de enfrentar con éxito los cambios propuestos para el nuevo modelo de negocios. Con esta información se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI), tal como se muestra en la tabla 10, donde se obtuvo una puntuación ponderada de 2,67. Este resultado muestra que la empresa tiene una posición interna ligeramente fuerte respecto al promedio.

Se puede observar que su mayor fortaleza es el respaldo financiero del holding Inretail, pues permitirá apalancar proyectos de inversión con el objetivo de tener mayor posición económica y

competitiva en el Perú. Las siguientes fortalezas de mayor importancia son la gestión del *real estate* corporativo que permite el acceso geográfico de espacios para la cobertura de puntos de venta a nivel nacional, y la alta rotación de inventarios, lo que se deriva de la optimización de sus procesos.

Las debilidades de mayor ponderación son bajo desarrollo de productos para atender a segmentos de mercado de NSE bajos, y la baja participación con surtido de marca propia. Asimismo, el bajo crecimiento de ventas de las nuevas tiendas como resultado de una lenta adecuación y preferencia de los nuevos consumidores que tienen diferentes costumbres de consumo, lo que ocasiona que la rentabilidad por metro cuadrado sea negativa.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Variables	Tendencia del Macro Entorno	Efecto para SPSA	Ponderación	Calificación	Puntuación
Financiero	Respaldo financiero del Holding Inretail Consumer	FORTALEZA	0.09	4	0.36
Operaciones	Gestión del <i>real estate</i> corporativo que permite el acceso de espacios para la cobertura nacional	FORTALEZA	0.07	4	0.28
Operaciones	Rotación de inventarios con tendencia de mejora aumentó en un 14.5 a 15.6 veces	FORTALEZA	0.07	4	0.28
Recursos Humanos	Buen clima laboral, 92% de satisfacción del colaborador	FORTALEZA	0.06	4	0.24
Recursos Humanos	Capacidad directiva de la alta gerencia	FORTALEZA	0.05	4	0.2
Marketing	Participación en la industria con el 35%	FORTALEZA	0.06	3	0.18
Operaciones	Funcionamiento de la plataforma ERP (Planificación de Recursos Empresariales) de clase de mundial	FORTALEZA	0.05	3	0.15
Marketing	Capacidad de negociación con proveedores que garatice la gestión de precios promocionales	FORTALEZA	0.05	3	0.15
Responsabilidad Social	Programas de responsabilidad social corporativo.	FORTALEZA	0.04	3	0.12
Total			0.54		1.96
Marketing	Bajo desarrollo e innovación de nuevos productos para atender a los NSE D y E	DEBILIDAD	0.07	1	0.07
Marketing	Baja participación de los productos de marca propia	DEBILIDAD	0.08	1	0.08
Financiero	Bajo crecimiento en ventas en tiendas nuevas	DEBILIDAD	0.08	1	0.08
Marketing	Bajo nivel de satisfacción del cliente, expresado en la medición NPS (NET PROMOTER SCORE) < 60%	DEBILIDAD	0.06	2	0.12
Operaciones	Nivel de centralización de proveedores (65%)	DEBILIDAD	0.06	2	0.12
Financiero	Exposición de tipo cambiario, por deuda en dólares para financiar nuevas inversiones	DEBILIDAD	0.06	2	0.12
Financiero	Bajo rentabilidad del capital (ROE) de 2.9% en el 2015	DEBILIDAD	0.06	2	0.12
			0.47		0.71
Total			1.01		2.67

Fuente: David, 2013
Elaboración: Propia, 2016.

4. Análisis de recursos y capacidades

El análisis basado en recursos y capacidades servirá para determinar qué atributos tiene la empresa, qué los hace raros, valiosos, costosos y difíciles de imitar ya que, al ponerlos en práctica como parte de su cadena de valor, permiten desarrollar la ventaja competitiva. Para el presente análisis se utilizará la matriz de la fuente de ventaja competitiva VRIO⁵.

Tabla 11. Matriz de la fuente de ventaja competitiva (VRIO) de Supermercados Peruanos

Recurso o capacidad	Valiosa	Costoso de imitar	Rara	Organización	Implicancia competitiva
Capacidad de negociación con los proveedores	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Sistemas informáticos de clase mundial	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Logística centralizada	SI	SI	NO	NO	Paridad competitiva
Innovación incremental de procesos que permite maximizar la eficiencia operativa	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Procesos de producción certificados (HACCP, ISO)	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Respaldo financiero del Grupo Intercorp	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad directiva de la alta gerencia	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Gestión de promociones y precios bajos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Gestión del <i>real estate</i> corporativo	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Gestión de responsabilidad social	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney, 2012.

Elaboración: Propia, 2016.

Los recursos sostenibles que implican ventajas competitivas para Supermercados Peruanos son la gestión del *real estate* y el respaldo financiero, lo que permite contar con una gestión de búsqueda y arrendamiento de inmuebles para la apertura de nuevas tiendas como locaciones de nuevos negocios.

Por otro lado, el Grupo Intercorp cuenta con la capacidad de generar nuevas fuentes de capital para financiar la apertura de nuevas unidades de negocio, además de tener las alianzas estratégicas necesarias para ello.

5. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

El análisis de la matriz BCG aplicada a las unidades de negocios de Supermercados Peruanos en la industria del *retail* muestra la participación en ventas que cada uno de ellas aporta a la empresa, tal como se muestra en el anexo 18. Los resultados son los siguientes: Plaza Vea Híper

⁵ La ventaja competitiva se refiere a «cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con empresas rivales» (David, 2013:8). El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay Barney (2012), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa.

es la unidad de negocio madura e indispensable, ya que es el formato genera ingresos más altos y mantiene su posicionamiento en el mercado, por ello se ubica en los productos “vaca”. En el cuadrante “interrogante” se encuentra el formato actual de Mass, que no tiene estrategia definida en cuanto al segmento de mercado al cual se dirige, aún no se determina el proceso de abastecimiento a las tiendas, entre otros aspectos. Los productos Plaza Vea Súper, Vivanda y Plaza Vea *Express* son considerados en el cuadrante de los productos “perros”, pues mantienen su participación promedio y el crecimiento de algunos formatos como Vivanda se restringen a un nicho de mercado como es del NSE A.

6. Conclusión situacional

Después de haber evaluado los recursos y capacidades vigentes en el actual modelo de negocio de Supermercados Peruanos versus los recursos y capacidades necesarios para el nuevo modelo de negocio propuesto, se encuentran las paridades para mantener los recursos más importantes pues son los que soportan la ventaja competitiva del Grupo Inretail. Asimismo, se evidencian brechas por cubrir que son los recursos y capacidades a diseñar y adecuar durante un proceso de inmersión, comprensión y aprendizaje de la empresa, enmarcado en la estrategia a plantear.

Las brechas a cubrir y que se desarrollarán en cada uno de los planes funcionales son las siguientes (ver tabla 12):

- Gestión de proyectos de inversión inicial de bajo costo.
- Estructura polifuncional.
- Gestión de precios bajos todos los días.
- Negociación comercial independiente de los hipermercados y supermercados.
- Desarrollo de portafolio de marcas propias.
- Logística independiente y centralizada.
- Desarrollo de valor compartido.

Tabla 12. Identificación de brechas estratégicas por cumplir

Recursos y capacidades de Supermercados Peruanos	Factores críticos de éxito	Recursos y capacidades MASS	Plan Funcional
Respaldo Financiero del Grupo Intercorp	Bajo Capex inicial	Gestión de proyectos de inversión inicial de bajo costo	Financiero
Gestión del <i>real estate</i> corporativo	Bajos costos de operación e implementación	Gestión del <i>real estate</i> corporativo	Operaciones
Innovación incremental de procesos		Gestión de economía de escala Innovación incremental de procesos	
Capacidad directiva de la alta gerencia	Recursos Humanos	Personal altamente calificado en todos los niveles	Recursos humanos
		Estructura Polifuncional	
Gestión de promociones y precios bajos	Precios bajos todos los días	Gestión de precios bajos siempre	Marketing
		Negociación comercial independiente	
Capacidad de negociación con proveedores	Marca Propia	Desarrollo de portafolio de marcas propias	Marketing
Logística centralizada	Eficiencia Logística	Logística independiente y centralizada	Operaciones
SopORTE de tecnología de información de clase mundial.	Tecnología	SopORTE de tecnología de información de clase mundial	
Responsabilidad social corporativa	Legitimidad	Desarrollo de valor compartido	Responsabilidad social empresarial

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Formulación de la estrategia

1. Visión y misión

Cómo parte de formulación de la estrategia, se propone replantear la visión y misión para Supermercados Peruanos que incluya las características del nuevo modelo de negocio.

En el caso de la misión, según Drucker (1970) citado por David (2013) se debe formular la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”.

- **Misión actual.** “Generar excelentes experiencias de compra para nuestros clientes regresen y tengan mejor calidad de vida”
- **Misión propuesta.** “Ofrecer productos de calidad a los mejores precios, bajo un enfoque de mejora continua, actuando sobre la base de nuestra cultura organizacional, cuidando el medio ambiente y contribuyendo a que nuestros colaboradores, accionistas y las comunidades donde operamos, prosperen”.

En el caso de visión, según Drucker (1970) citado por David (2013), se responde a la pregunta fundamental: “¿Qué queremos ser en el futuro?”.

- **Visión actual.** “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos”.
- **Visión propuesta.** “Ser la primera opción de compra, siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos enfocados a las necesidades de nuestros clientes. A su vez, contribuir el desarrollo de nuestra sociedad y del país”.

2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos responden a la pregunta «¿cómo llegaremos a ser, lo queremos ser?» (Guerras y Navas 2007), los mismos que se desarrollarán en planes funcionales con metas e iniciativas específicas.

Tabla 13. Despliegue de objetivos estratégicos

Ítem	Objetivos estratégicos	Estrategia
1	Incrementar la participación de mercado total en 2%	Innovación por valor: Planificar e implementar formatos de tiendas con enfoque en bajo costo y precios bajos siempre, en mercados emergentes.
2	Incrementar la participación de la marca propia dentro del surtido > 60%	
3	Minimizar los costos de operación < 20%	
4	Alcanzar la legitimidad zonal en el segmento de mercado	
5	Asegurar el crecimiento continuo del valor de la empresa	
6	Mejorar el ROE > 7%	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Despliegue de las estrategias

El modelo de negocio actual de Supermercados Peruanos se sustenta en la estrategia genérica de liderazgo en costos, desarrollada para atender la necesidad de crecimiento y la estrategia de penetración de mercado. Estas estrategias son propias de los participantes del subsector de supermercados, donde todos interactúan en un océano rojo, pues existen muchas empresas ofreciendo iguales y similares servicios y/o productos.

Ante esta situación actual, la estrategia de crecimiento propuesto para SPSA es la de innovación por valor manteniendo la ventaja competitiva de costos, buscando mercados libres de competidores de la misma industria, lo que constituye el desarrollo de la estrategia de océano azul (Chan y Mauborgne 2005).

Es decir se está tomando características del canal moderno (supermercados) para ingresar al canal tradicional donde el mercado es diferente; este modelo tiene como nombre “Mass”.

Tabla 14. Despliegue de estrategias

	PRESENTE Océano rojo	FUTURO Océano azul
Estrategia genérica	Liderazgo en costos	Innovación por valor
Estrategia de crecimiento	Penetración de mercado	Diversificación
		Operaciones
		Marketing
		Responsabilidad social empresarial

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para el diseño de la nueva estrategia del océano azul se utilizó la metodología de entrelazarlo con el lienzo de modelo de negocio pues se analiza de forma sistemática el grado de innovación en los nueve módulos, a través de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir y aumentar), como se detalla en la tabla 16 (segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos), según los recursos y capacidades que actualmente tiene la empresa en sus fortalezas y oportunidades medidas con anterioridad.

La decisión de cada acción se sustenta en la necesidad de cubrir las brechas estratégicas de acuerdo a los factores críticos de éxito identificados

Tabla 15. Combinación del esquema de la estrategia del océano azul con el lienzo de modelo de negocio

ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES	
Eliminar	Presencia del supermercado en el segmento de mercado de NSE A, B, C.
	Oferta de productos en presentaciones grandes.
	Especialización y atención personalizada en algunas categorías de productos.
	Producción en tienda.
	Surtido de marcas de todas las categorías (bazar, textil, electro).
	Servicio por <i>delivery</i> .
	Alquiler (subarriendo) de negocios complementarios en el punto de venta.
	Tiendas de superficie mayor a 500 m ² .
Reducir	Distribución centralizada desde el centro de distribución.
	Surtido solo de productos <i>food</i> , cuidado personal y limpieza.
	Compra física y virtual a través de diferentes formas de pago.
	Estructura jerárquica por tienda.
	Costos de operación (cadena de abastecimiento y costos en tienda).
	Rutas de distribución.
	Impacto de residuos y uso de plásticos.
Inversión inicial de capex por tienda (< S/ 136.000).	
Aumentar	Surtido principal de marca propia.
	Frecuencia de compra.
	Contratación de personal de la zona de influencia.
	Disponibilidad de tiendas 100% alquiladas.
Crear	Crecimiento continuo del valor de la empresa.
	Modelo de negocio para atraer y fidelizar a clientes del segmentos NSE D.
	Oferta de productos de accesibilidad y consumo diario. Presentaciones chicas.
	Tiendas de tamaño desde 200 m ² a 300 m ² .
	Marketing por conveniencia.
	Gestión comercial independiente (condiciones de precio, desarrollo de productos).
	Legitimidad social en la zona de influencia.
	Centros de distribución zonales.
Disponibilidad de tiendas en las zonas comerciales y populares del segmento.	
Puestos polifuncionales.	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.

Elaboración: Propia, 2016.

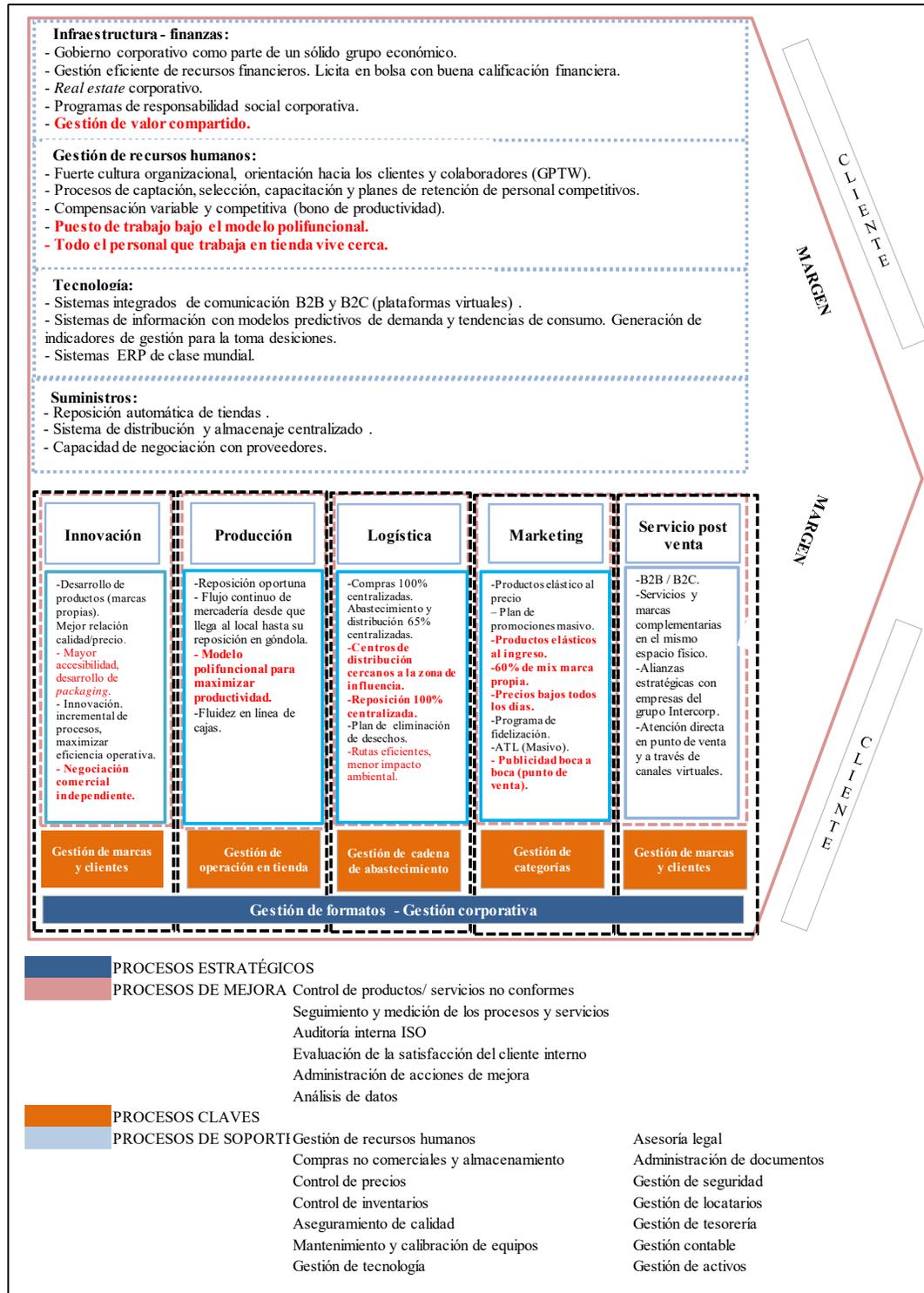
4. Diseño de la cadena de valor propuesta

Tomando como referencia de la cadena de valor actual de Supermercados Peruanos con el modelo actual que se presentó en el capítulo VII, se diseña la cadena de valor para la propuesta de modelo de negocio, donde se evidencia que se han tomado algunas de las actividades de la cadena actual resultante de aplicar la estrategia del océano azul en el lienzo del modelo de negocio.

En la nueva cadena valor se dividen las actividades primarias y las de apoyo; éstas últimas sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la nueva unidad de negocio y de la empresa en total, con variaciones en infraestructura por el desarrollo de valor compartido, especialmente en la gestión de recursos humanos.

El cambio será en las actividades primarias: innovación, producción (eficiencia), logística (cadena de suministro independiente), marketing (precio elástico al ingreso, marca propia, precios siempre bajos), y servicio post venta (cultura del casero). El detalle de esto se presenta en el gráfico 4.

Gráfico 4. Cadena de valor del modelo de negocio propuesto: Supermercados Peruanos S.A. con estrategia



Fuente: Porter, 1997

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Lineamientos para planes funcionales

Las estrategias de crecimiento elegidas para la organización se convierten en directrices de acción para cada una de las áreas funcionales.

Tabla 16. Lineamientos para planes funcionales

Item	Objetivos estratégicos	Estrategia	Planes funcionales	Objetivos
1	Incrementar la participación de mercado total en 2%	Innovación por valor: Desarrollo del formato de tiendas de descuento en mercados emergentes, con enfoque en bajo costo y bajo precio siempre	Marketing	IX Posicionar marca propia en la mejor relación de calidad y precio bajo. Aumentar la satisfacción del cliente con los productos ofrecidos y generar mayor ingreso de ventas.
2	Incrementar la participación de la marca propia dentro del surtido > 60%		Operaciones	X Minimizar los costos en la cadena de abastecimiento. Masificar modelo de tiendas con baja inversión de capex.
3	Minimizar los costos de operación < 20%		Recursos Humanos	XI Desarrollar proceso de reclutamiento y selección formal dentro de la zona de influencia. Lograr el mayor y mejor rendimiento del capital humano
4	Alcanzar la legitimidad en el mercado objetivo		Responsabilidad social	XII Desarrollo del valor compartido
5	Asegurar el crecimiento continuo del valor de la empresa		Finanzas	XIII Asegurar el crecimiento continuo del valor de la empresa Equilibrar el nivel de ciclo de caja Mantener el nivel de solvencia Incrementar el ROE
6	Mejorar el ROE > 7%			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El cuadro muestra la interacción entre los objetivos planteados para este nuevo modelo de negocio, la estrategia seleccionada y los planes funcionales para el cumplimiento de los mismos.

- El plan de marketing se presenta en el capítulo IX.
- El plan de operaciones se muestra en el capítulo X.
- El plan de recursos humanos se muestra en el capítulo XI.
- El plan de responsabilidad social se muestra en el capítulo XII.
- El plan financiero se muestra en el capítulo se muestra en el capítulo XIII.

Capítulo IX. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Tabla 17. Objetivos del plan de marketing

Ítem	Objetivos	Iniciativa
1	Posicionar la marca propia en la mejor relación de calidad y precio bajo	Desarrollar la participación de la marca propia dentro del surtido > 60%
2	Aumentar la satisfacción del cliente con los productos ofrecidos y generar mayor ingreso de ventas	Diseñar la propuesta de valor mediante el marketing de conveniencia

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación estará enfocada solo a un mercado específico, con atributos particulares como características conductuales, sociodemográficas y psicográficas (ver tabla 18).

Tabla 18. Resumen de la segmentación de mercado

Socio demográfica	42 años, edad promedio del jefe de hogar
	4,2 número de personas promedio por hogar
	12 número de años de estudio del jefe de hogar
	1,1 número de niños por hogar (<12 años)
	El ingreso familiar en el NSE D es de S/ 2.167, y el gasto mensual es el 88%
	El segmento elegido en Lima Metropolitana de la BDP está en cinco zonas y 20 distritos
Atributos buscados	Relacion costo-beneficio
	Durabilidad, rendimiento y utilidad de productos
	Conveniencia: cercanía, disponibilidad y confianza
Conductual	El 79% de la población realiza sus compras en mercados y bodegas
	La categoría de frescos como las frutas se compra en mercados por la sensación de mejor calidad
	El mayor porcentaje de productos que adquieren son los llamados de "pan llevar" (arroz, azúcar, leche, aceite, pan)
	La lealtad de marcas se da en productos básicos, no hay opción a hacer pruebas con marcas nuevas por el temor del mal uso del dinero
	Experiencia de compra debe tener información de novedades, oportunidades de compra, espacio social y diversión
	La frecuencia de compra es diaria
	Prefieren gastar relativamente más en un producto de tamaño pequeño para mantener el presupuesto del gasto
	La compra en la BDP es un espacio femenino
El ticket promedio de compra diario es de S/ 10,00	
Psicográfica	El 34,5% de los jefes de hogar está afiliado a ESSALUD
	El 64% de jefes de hogar no usa Internet
	La penetración de uso de Internet de los jefes es al 58% en el rango de 18 a 25 años
	El 54% de la BDP ahorra, haciéndolo de manera informal con amigos y familiares en su mayoría
	El 38% de la BDP ha solicitado algún crédito
	La BDP tiene gustos y preferencias estéticas coloridas y abundantes
	Prefieren objetos multiusos
Optimismo en su futuro a corto plazo	

Fuente: Ipsos Perú, 2014; INEI, 2016a, 2016b.
Elaboración: Propia, 2016.

3. Estrategia de posicionamiento

3.1 Análisis de la competencia

La decisión estratégica es ingresar al mismo mercado que hoy atienden los competidores del canal tradicional o llamado mercado informal. Se realizó una valoración de atributos de este segmento de mercado, sugerido por el gerente de Desarrollo Comercial de Supermercados Peruanos; de este resultado se obtuvo que el tipo de establecimiento preferidos son los mercados y las bodegas, y los atributos que más se valoran son la cercanía a sus viviendas y la facilidad en el pago, principalmente por el crédito informal o llamado “fiado”. Además, la variedad de marcas, el encontrar productos de acuerdo a la necesidad diaria (presentaciones de un solo uso), y el trato con el casero (servicio) son también atributos considerados en la decisión de compra en un establecimiento determinado (ver anexo 19).

3.2 Matriz de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento está centrada en el consumidor final de la BDP se elabora considerando los puntos de paridad y de diferencia versus el modelo de negocio del canal moderno dirigido a otro mercado (ver anexo 20).

Tabla 19. Mantra de la marca

MANTRA DE LA MARCA	Comprar a precios bajos siempre, con la mejor calidad
Puntos de diferencia	Precios más bajos todos los días
	Garantía de la calidad del producto
	Diseño de producto ideal en uso y precio accesible
	Relación costo-beneficio
	Trabajo formal para la comunidad
Puntos de paridad	Productos de pan llevar y básicos
	Ubicación y proximidad geográfica
	Pago en efectivo
Justificadores	Tamaño de tienda hasta 300 m ²
	Capacitación continua para los empleados
	Diseño de tienda práctico, simple
	Sistemas de reposición automática
	Desarrollo de marca propia
	Economía de escala
	Personal de la comunidad
	Abastecimiento permanente y diario
Creación personaje animado, de estilo coloquial. Publicidad	

Fuente: Kotler, P. (2010).
Elaboración propia, 2016

Con estos factores se elabora la estrategia de diferenciación basada en dos acciones definidas para el cumplimiento del objetivo: marca propia y marketing de conveniencia.

4. Estrategia de diferenciación

4.1 Marca propia

Las marcas del distribuidor son las llamadas “marcas propias” o “marcas privadas” porque solo se consiguen en un lugar determinado y son de propiedad del distribuidor dueño de la marca.

En el Perú, las marcas propias se desarrollan en el canal moderno principalmente; hoy en día ocho de cada diez hogares prefieren marcas blancas, siendo la composición del consumo 8% marcas blancas y 92% marcas tradicionales. Según Perú Retail (2016) las amas de casa optan por comprar marcas blancas de alimentos y cuidado del hogar, y mayor presencia de marcas blancas se encuentra en los rubros alimentos (destacan categorías básicas como aceite y arroz) y cuidado del hogar.

Teniendo en cuenta este análisis se propone como solución hacer que crezca la cobertura del canal moderno para llegar a cubrir la mayor demanda, es ahí donde la estrategia planteada se alinea con el plan de marketing al ofrecer el mix de líneas de productos con marcas propias de calidad en los productos de primera necesidad y bajo precio siempre, sin necesidad de hacer promociones temporales. La marca propia tendrá participación del 60% de todo el portafolio del punto de venta versus las marcas tradicionales.

El objetivo es la fidelización de marca por la positiva relación de calidad y precio accesible con marcas propias según líneas o categorías de productos como cuidado personal (Boreal), limpieza (Boreal), alimentos (Bell's), y frescos (Florenxia).

4.2 Marketing de conveniencia

La mezcla de marketing a considerar en la industria del supermercado es la de las 7P pues lo que se ofrece no es solo productos, sino servicios por lo que se evidencian el desarrollo de las siguientes 3P: personas, procesos y prueba física.

En el modelo de negocio propuesto las 7P a desarrollar se describe:

Tabla 20. Mezcla de marketing

Producto	La categoría de productos a comercializar solo será: abarrotes, limpieza, cuidado personal, productos perecibles como carnes blancas, lácteos, y <i>non food</i> . El 60% de esta variedad pertenece a marca propia y el 40% a las marcas más comerciales y posicionadas por calidad y beneficio de uso. El empaque es genérico, de bajo costo sin afectar la inocuidad de los productos; todos tienen unidad de empaque para distribución y apilamiento en góndolas.
Precio	Política de precios "siempre bajos", no promociones periódicas o condicionales. Precios comparativamente del 3% al 5% más bajos que el canal tradicional (mercados, bodegas, ferias de fin de semana).
Plaza	Masificación y estandarización de puntos de venta por misma zona geográfica y poblacional. Misma marca, surtido, precios, procesos y política de servicios
Promoción	Publicidad boca a boca entre los habitantes de zonas geográficas. Actividades de beneficios directos por traer contactos de clientes nuevos. Uso de ícono o personaje ficticio como medio de comunicación masiva y local (Ejemplo: Recetas o uso de insumos)
Procesos	Estandarización de procesos desde el abastecimiento del punto de venta, forma de exhibición, venta y cobranza, tiempo de atención. Uno de los procesos es el de abastecimiento, desde la generación de las órdenes de compra, el acopio, el almacenaje y la distribución punto a punto; en el mismo que se detalla en el capítulo X, Plan de Operaciones.
Personas	Se refiere al personal que labora en las tiendas, de ellos depende que exista el vínculo de cercanía, confianza y seguridad entre los clientes. Este personal vive geográficamente cerca de la tienda y son jóvenes entre los 18 y 25 años, por lo que hay una alta posibilidad que conozcan las características de la forma de vivir de los clientes y puedan brindar sugerencias que aseguran una venta exitosa.
Evidencia Física	El local es el espacio donde se desarrolla el vínculo con los clientes, debe ofrecer acogimiento, confianza, diversión y seguridad. El diseño debe considerar aspectos de iluminación, colores, música, estructura y exhibición de productos, vestimenta de personal, estructura de la estación de cobranza.

Fuente: Kotler, P. (2010).
Elaboración propia, 2016

El marketing de conveniencia pretende generar un diálogo con el cliente, incentiva a conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas; estrategia desarrollada por Robert Lauterborn (1990) donde cada P se considera de forma integral y se transforma en 4C:

- El producto por el consumidor.
- El precio por el costo-beneficio.
- La plaza por la conveniencia.
- La promoción por la comunicación

Tabla 21. Despliegue de variables de marketing de conveniencia (4C)

Producto - Consumidor	Precio- Costo- Beneficio	Plaza- Conveniencia	Promoción - Comunicación
Familias de la comunidad de los distritos elegidos. Características: cuatro personas como miembros de familia, ingresos diarios, disposición de efectivo, necesidad de productos de primera necesidad, comodidad y confort en función de ingresos, servicios básicos cubiertos, educación escolar finalizada.	El bajo costo de adquisición (compra a proveedores) permite mantener precios de venta finales más bajos que los puntos de venta minoristas.	Ubicación de local inserta en la zona comercial para garantizar la afluencia de clientes.	Personal de atención cercano a la comunidad para generar sinergias de expectativas y resultados.
Disponibilidad de consumidor potencial por conocer la nueva propuesta que ofrece productos y servicios con mejores beneficios que el canal de abastecimiento actual.	Estandarización de precios sin importar ubicación de tiendas.	Tránsito fluido por el uso de vías cercanas y alternas a la zona comercial.	Optimización de recursos a través de la polifuncionalización del personal.
Oferta presentada en tamaños que, de acuerdo al precio ofrecido, evidencien beneficio económico y utilitario al consumidor, que permita frecuencia de compra durante la semana del mismo mes.	El precio pagado por los productos, incluye el servicio personalizado por la relación de cercanía con el personal de atención y la no disposición de más efectivo por el desplazamiento en vehículo por el volumen cargado.	Similitud de infraestructura a los comercios minoristas para generar comodidad y familiaridad en la experiencia de compra.	Uso de personaje ficticio como elemento visual de conexión (escucha, conocimiento, resolución de problemas). Uso de plataformas de comunicación de acuerdo a los usos y frecuencia del público objetivo para comunicar novedades y generar servicios adicionales.
Oferta de productos de marcas reconocidas y líderes en el mercado masivo, así como oferta de marca propia en categoría de producto de alto consumo.	Servicio post venta para atender sugerencias y reclamos.	Horario de atención extendido a 13 horas de servicio ininterrumpido.	Planograma de tienda que estructure la ubicación de productos de tal forma que la experiencia de compra sea de conocimiento y de compra.

Fuente: Lauterborn (1990).
Elaboración propia, 2016.

5. Conclusiones

El presente plan permite diseñar la estrategia de posicionamiento y cómo el modelo de negocio propuesto ingresa al segmento de mercado elegido, orientando sus objetivos y filosofía desde la oferta de las 4C, donde el nuevo modelo de comercialización indica que es el uso de contenido, el contexto, la conexión y la comunidad (las 4C), lo que determina el éxito de los negocios.

Es así que se desarrollará un producto o servicio a la medida de los gustos y necesidades del cliente; se trata que el cliente tenga un menor costo de adquisición y de uso, aprovechando todos

los mecanismos de comunicación usados por él como Internet, mensajes celulares, decoración en el punto de venta y boca a boca. En este diseño es importante reducir los costos de toda la operación para tener una ventaja respecto de la competencia; es ahí donde se refuerza el concepto de uso de marca propia para tener el control y manejo de productos, procesos, calidad y precios ideales para el consumidor meta.

Capítulo X. Plan de operaciones

1. Objetivos del plan de operaciones

Tabla 22. Objetivos del plan de operaciones

Ítem	Objetivos	Iniciativa
1	Minimizar los costos en la cadena de abastecimiento.	Implementar centros de distribución descentralizados, cercanos a la zona de influencia, reduciendo el gasto logístico en 33%.
2	Masificar modelo de tiendas con una baja inversión de capex.	Plan de aperturas de tiendas en Lima, más de 500 tiendas en cinco años.
		Diseñar tiendas de bajo costo de operación e inversión inicial en activos fijos, capex inicial < S/ 136.000.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Diseño de los procesos de la cadena de suministro

2.1 Programación de las operaciones de la empresa

Las principales actividades de la cadena de suministro inician con la compra de mercadería a través de la gestión de pedidos, seguido de la recepción, almacenaje, *picking* y despacho de los productos hacia los puntos de venta desde el centro de distribución de forma diaria.

2.2 Programa de abastecimiento: compras

La relación con los proveedores se materializa en la gestión de abastecimiento; para este modelo se está considerando que sea independiente con condiciones de volumen, presentación y precios específicos en los productos de las categorías seleccionadas según el plan de marketing. Para ello en Supermercados Peruanos existirán coordinadores comerciales que gestionen el modelo Mass.

Una vez acordadas las condiciones comerciales con los proveedores, la gestión de pedidos de ingreso de mercadería se desarrollará de dos formas:

- **En centro de distribución.** Los pedidos se gestionan calculando la demanda para un periodo determinado considerando el inventario de seguridad. La reposición es semanal y según necesidad es enviada a los puntos de venta.
- **En tienda.** Los pedidos se gestionan a través de sistema automatizado de reposición que identifica los quiebres y la venta proyectada en un periodo de tiempo por cada producto, y

planifica el abastecimiento antes que se agote en punto de venta. Adicionalmente se tomará en cuenta la frecuencia de despacho del proveedor al centro de distribución para estimar la fecha de reparto a tienda.

En ambos casos, todos los proveedores realizarán sus entregas de mercadería en el centro de distribución (CD).

2.3 Programa de abastecimiento: almacenaje

Según la información del estudio de mercado revisado en el capítulo V, el mercado objetivo se divide en cinco zonas de distritos de Lima Metropolitana. Teniendo esta base se estima la cantidad de puntos de venta, sobre ello se calcula centros de distribución que se tienen que abrir para poder abastecer, así como las ubicaciones y tamaño de éstos. Finalmente, se define la periodicidad con la que se van a construir según la apertura de las tiendas:

- En cinco años (2016-2021) se estima abrir 515 puntos de venta (PVT), y diez centros de distribución (CD), que serán los centros de acopio de mercadería desde donde se realizarán los despachos a tiendas. Los dos primeros años se coberturará a los distritos de mayor potencial en la zona sur; el tercer año se coberturará la zona este, y en el cuarto y quinto año, la zona norte y la moderna, respectivamente (ver anexo 21).
- El tamaño estimado del centro de distribución para albergar mercadería que abastezca a la cantidad de tiendas requeridas es de 5.000 a 6.000 m².

2.4 Programa de abastecimiento: distribución a punto de venta (tipos de abastecimiento)

2.4.1 *Cross docking*⁶

En este proceso, la mercadería será recibida de los diferentes proveedores (abarrotes, frescos, *non food*) en el centro de distribución (CD) para su envío inmediato a los puntos de venta sin almacenaje previo, según consumo promedio.

2.4.2 Entrega directa

Para este proceso se usa el Sistema de Gestión Comercial (SGC) y aplica para hacer la solicitud específica de productos al CD.

⁶ «*Cross docking*: sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más inmediata (Ingeniería Industrial on line, s.f.a).

2.5 Resultados logísticos proyectados: gasto de almacenaje y transporte

El resultado logístico se obtiene de la suma del gasto de transporte más el gasto de almacenaje menos la bonificación logística⁷; este último, representaría un ahorro para el proveedor y mayor eficiencia en la gestión de inventarios.

Los costos base son tomados de los gastos históricos registrados y son el punto de partida para referenciar los resultados.

Tabla 23. Porcentajes de gastos logísticos

Escenarios	Antes de CD	Despues de CD
Gasto de transporte	-1.20%	-0.79%
Gasto de almacenaje	-2.10%	-1.94%
Bonificación logística	0.40%	0.94%
Resultado logístico	-2.90%	-1.79%

Fuente: Supermercados Peruanos, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Se estima que antes de la apertura de un CD (que abastezca a 50 tiendas), el resultado logístico será de -2,90% sobre la venta; luego de la apertura del CD se estima que el resultado logístico disminuiría progresivamente hasta llegar a -1,79%, tal como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Estimación de gasto logístico de los primeros cinco años

Año	1	2	3	4	5
Resultado logístico (expresado en soles)	1.043.379	3.072.888	6.178.162	12.007.823	18.195.278
Total tiendas	55	60	120	140	140
Acumulado tiendas	55	115	235	375	515
Resultado logístico por tienda (expresado en soles)	18.971	26.721	26.290	32.021	35.331
Resultado logístico como % de ventas	-2.90%	-2.35%	-1.93%	-1.93%	-1.79%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Diseño de los puntos de venta

3.1 Opciones de ubicación: zonificación

Los criterios para la búsqueda de locales y su ubicación se encomiendan al socio del grupo Intercorp, llamado Urbi Innovación Urbana, pues serán ellos los que concreten la disponibilidad

⁷ Bonificación logística está representada por el costo que asumen los proveedores para que SPSA maneje la operación de centralización del despacho desde el centro de distribución hacia todos los puntos de venta.

considerando criterios como cercanía a los mercados minoristas de actividad comercial, cercanía a avenidas o calles de alto tráfico, y tamaño de los locales (entre 200 a 300 m²).

3.2 Posibles ubicaciones identificadas

Con la finalidad de establecer la posible ubicación de cada tienda, y tener situaciones supuestas se utilizará el programa informático *Google Earth*, que permitirá ubicar zonas dentro del área de influencia comercial para las primeras 55 tiendas. En el anexo 22 se mencionan las direcciones de las ubicaciones a concretar.

3.3 Programación de apertura de las tiendas por año

Los distritos con mayor número de familias serán los primeros donde se establecerán las nuevas tiendas. Para este proyecto se estima abrir un total de 515 locales en un período de cinco años (ver mayor detalle en el anexo 23).

3.4 Diseño de las instalaciones

3.4.1 Capacidad de las tiendas

Las tiendas tendrán la siguiente configuración o *layout*⁸:

- **Tamaño.** Sala de venta que tendrá entre 200 m² y 300 m².
- **Distribución.** Dos trenes de góndola centrales, dos rack laterales, 40% de las exhibiciones dedicadas a abarrotes, 20% destinadas a limpieza, 15% a cuidado personal, 20% destinado a productos perecibles, 5% a productos de *non food*.
- **Exhibición.** Uso de vitrina de mediana temperatura auto contenida de tres cuerpos.
- **Layout.** Uso de caja troqueladas según unidades de bulto.

4. Presupuestos de inversión

Los presupuestos de inversión contemplan el capex para la puesta en marcha e inicio de operaciones de cada tienda y centro de distribución, así como los activos tangibles e intangibles.

⁸ «*Layout*, disposición o plan, suele utilizarse para nombrar al esquema de distribución dentro de un diseño (Ingeniería Industrial on line, s.f.b).

En el reglamento de la ley de impuesto a la renta descrito en el artículo 39 del Texto Único Ordenado (TUO)⁹, se establecen los supuestos relacionados con la vida útil de cada activo y los porcentajes máximos de depreciación, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 25. Depreciación de activos fijos

Activo fijo	Vida útil	% de depreciación
Muebles y enseres	10 años	10%
Equipos	5 años	20%
Capex casco	5 años	20%
Intangibles	5 años	20%

Fuente: Artículo 39 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, modificado por Ley N° 29342, vigente a partir de 01 de enero del 2010, y artículo 22, inciso a) Reglamento de la Ley del Impuesto al a Renta.
Elaboración: Propia, 2016.

El capex en muebles y enseres tendrá una depreciación lineal en los primeros diez años del proyecto, mientras que el capex de inversión en la construcción contará con una depreciación lineal de cinco años. El detalle de la inversión de tienda nueva se muestra en el anexo 24.

5. Conclusiones

Las principales conclusiones son las siguientes:

- El plan de aperturas contempla un total de 515 tiendas y 10 Cd en un periodo de cinco años, con un capex inicial por tienda de S/ 105.070.
- Se logra una reducción progresiva de los gastos logísticos de hasta 33% a partir del segundo año, una vez abierto el primer CD debido, principalmente, a la reducción de los costos de transporte.
- El abastecimiento a las tiendas será 100% centralizado.

⁹ Artículo 39 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, modificado por Ley N° 29342, vigente a partir de 01 de enero del 2010, y artículo 22, inciso a) Reglamento de la Ley del Impuesto al a Renta.

Capítulo XI. Plan de recursos humanos

1. Objetivos del plan de recursos humanos

La política de recursos humanos resulta importante para el logro de los objetivos estratégicos de esta unidad de negocio. La contratación, capacitación y desarrollo del mejor talento se encuentra a cargo de la Dirección de Gestión Humana y Calidad la cual, a su vez, tiene como misión el propiciar un ambiente inspirador para el colaborador, su familia y la comunidad.

Tabla 26. Objetivos del plan de recursos humanos

Ítem	Objetivos	Iniciativa
1	Desarrollar procesos de reclutamiento y selección formal dentro de la zona de influencia	Contratación de empleados de la comunidad
2	Lograr el mayor y mejor rendimiento del capital humano	Capacitar al personal para incrementar la productividad

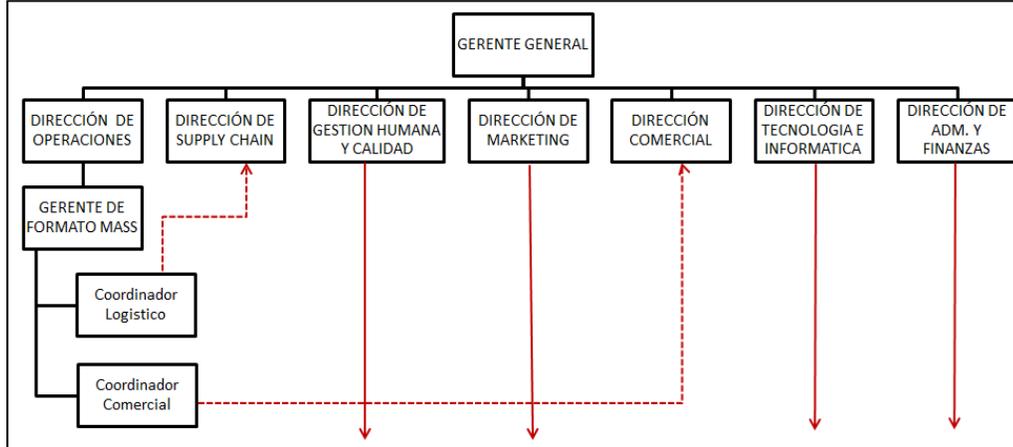
Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Estructura organizacional propuesta

Se propone que la nueva unidad de negocio tenga una estructura matricial para que los colaboradores puedan adecuarse rápidamente a decisiones complejas en un ambiente de cambios frecuentes. Para ello se ha considerado la creación de los siguientes puestos:

- **Coordinador logístico.** Quien directamente reporta a la Dirección de Supply Chain. Su función principal será realizar las coordinaciones de compra y abastecimiento de tienda.
- **Coordinador comercial.** Quien reportará directamente a la Dirección Comercial. Su función principal será definir políticas de precios, desarrollo de productos, negociación con los proveedores y coordinar temas de indicadores (margen, índice de precios, fijación de precios, ventas).

Gráfico 5. Estructura organizacional de Mass



Fuente: Daft, 2011.
Elaboración: Propia, 2016.

3. La dirección estratégica de recursos humanos

3.1 Planes y políticas de selección y contratación del personal

La empresa es una organización comprometida en la promoción de igualdad de oportunidades para los colaboradores que ingresan a trabajar a esta unidad de negocio sin distinción de género (hombre y mujer), raza, credo, opinión política, edad, orientación sexual, estado civil, nivel socioeconómico, entre otros.

Todo el personal que trabaja en tienda debe vivir cerca geográficamente, especialmente jóvenes entre los 18 y 25 años.

Tabla 27. Estructura de personal por dotación de ventas

	Administrador	Supervisor	Polifuncional	Par time	Total
Tiendas con venta de S/ 6.000 o mas	1	1	4	1	7
Tiendas con venta de S/ 3.000 - S/ 6.000	1	1	3	0	5
Tiendas con venta de S/ 3.000 o menos	1	3	0	0	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las fuentes de reclutamiento establecidas para los procesos de selección son las siguientes:

- Bolsa de trabajo de entidades externas.

- Anuncio en el periódico, páginas *web* y bolsas de trabajo en universidades.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

3.2 Programas de capacitación y desarrollo

La empresa busca un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Existe el sistema CRECER, herramienta que permite evaluar el desempeño del equipo de trabajo y fomentar su propio desarrollo.

3.2.1 Modelo polifuncional

Se basa en realizar actividades y funciones homogéneas en procesos o subprocesos basados en el trabajo en equipo al no existir diferencias de clasificación de roles, estimulando de la solidaridad laboral y los hábitos de enseñanza.

Existen dos tipos básicos de polifuncionalidad:

- **Inmediata.** Es cuando se tiene la necesidad de suplir personal en una determinada función, en cuyo caso quizá únicamente se requiera de un pequeño instructivo para lograr que el nuevo personal cumpla las funciones requeridas
- **Programada.** Dirigida por un plan ordenado de flexibilización de los recursos humanos según procesos y subprocesos, previa capacitación donde se planteen algunas sugerencias sobre cómo llevar a cabo el proceso.

3.2.2 Política de capacitación y perfeccionamiento

Se capacita y perfecciona a los colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando -a la vez- su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

4. La cultura organizativa

Anualmente se realizan auditorías de cultura organizacional para asegurar que en las tiendas se realice una gestión alineada con las estrategias de recursos humanos de la organización. Además, se realiza la sensibilización de los colaboradores mediante la gestión de la

comunicación interna, con el propósito de difundir las quince conductas de oro. También se realizan diversas actividades de integración, en donde se premian y refuerzan los pilares culturales en los colaboradores.

Tabla 28. Pilares culturales de Supermercados Peruanos

Transparente y honesto	Orientados a las personas	Muy eficiente y orientado a los resultados	Actitud innovadora	Sentido de equipo
1. Demuestro integridad y honestidad	4. Doy la bienvenida, saludo cordialmente a las personas	7. Enfoco mis esfuerzos en lograr los resultados trazados por la organización	10. Aporto ideas que generen mejoras en nuestros procesos y tareas	13. Pienso en lo mejor para la empresa antes de tomar cualquier decisión
2. Respeto los reglamentos y normas	5. Mantengo el toque humano en mis relaciones y en mi trabajo	8. Busco soluciones aprovechando de la mejor manera los recursos disponibles	11. Busco soluciones innovadoras a los problemas cotidianos	14. Colaboro y ayudo proactivamente
3. Asumo mi responsabilidad frente a cualquier circunstancia	6. Promuevo el trabajo justo en mi vida diaria	9. Busco la excelencia como mínimo estándar	12. Investigo y me mantengo actualizado	15. Valoro a los miembros de mi equipo y sus aportes

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Conclusiones

A continuación se listan las principales conclusiones:

- Todo el personal que trabaja en tienda vive cerca.
- Capacitaciones constantes.
- Puesto de trabajo bajo el modelo polifuncional.
- La nueva unidad de negocio tiene una estructura matricial. Se propone la creación de los siguientes puestos: coordinador logístico y coordinador comercial.
- Se realizarán auditorías de cultura periódicas, con el propósito de difundir las quince conductas de oro, las cuales están alineadas con la cultura organizacional de la empresa.
- Existe el sistema CRECER, herramienta que permite evaluar el desempeño del equipo de trabajo y fomentar su propio desarrollo.

Capítulo XII. Plan de responsabilidad social

1. Objetivos del plan de responsabilidad social

Tabla 29. Objetivos del plan de responsabilidad social

Ítem	Objetivos	Iniciativa
1	Desarrollo de valor compartido	Reconcibiendo productos y mercados
		Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Decisión de la responsabilidad social empresarial

Alineado a la estrategia de innovación por valor, se identifica que Supermercados Peruanos ha encontrado la oportunidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, accionando políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la empresa, identificando y expandiendo las conexiones entre el progreso económico y social; es decir, creando valor compartido. Existen tres formas de hacerlo como parte del círculo virtuoso, las mismas que se aplicarán al presente plan estratégico del modelo de negocio de Mass.

- Reconcibiendo productos y mercados.
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
- Construyendo clústers de apoyo para el sector.

En el caso de Mass solo se aplica en dos formas:

Tabla 30. Desarrollo de valor compartido en Mass

Reconcibiendo productos y mercados	1	Identificar necesidades, beneficios, y males de la sociedad seleccionada
	2	Evolucionar paralelamente al desarrollo de las economías y de las prioridades de la sociedad
	3	Rediseñar productos (marca propia) y métodos de distribución (apertura de centros de distribución)
Redefiniendo la productividad en la cadena de valor	1	Mejorando las condiciones y beneficios laborales, así como las oportunidades de aprendizaje y crecimiento de los colaboradores, que den como resultado la productividad constante
	2	Mejorando las externalidades que generan costos internos como reducir empaques, costos de inventario y recortar rutas de entrega
	3	Diseñando la operatividad de venta de productos a granel, para minimizar residuos y uso de plásticos

Fuente: Porter y Kramer, 2011.
Elaboración: Propia, 2016.

3. **Ámbito de la responsabilidad social empresarial**

Los ámbitos de responsabilidad social empresarial (RSE) se reconocen en el modelo de Ogliastri *et al.* (2009) quienes aportan a este concepto una metodología para alinear la RSE con la estrategia empresarial. De acuerdo a esta propuesta y en base a la evidencia observada en la empresa, los ámbitos de trabajo de RSE son acogidos por las diferentes áreas funcionales de Supermercados Peruanos, especialmente en Mass, quienes reciben los objetivos medibles de cumplimiento que se presentarán a continuación.

Tomando como base el octágono (Ogliastri *et al.* 2009), se definen los ámbitos de RSE con los respectivos despliegues en las áreas funcionales, pues es la metodología que evidencia el impacto en los *stakeholders* principales: clientes, empresa y sociedad.

Tabla 31. Diseño de iniciativas de RSE. Las ocho áreas clave de responsabilidad

Ámbitos de RSE	Despliegue en áreas funcionales	Actividades e iniciativas para Mass
1 Comunidad	Dirección, Finanzas	Transparencia de información y cultura de la empresa
2 Medio ambiente		Cumplimiento en el pago justo y oportuno de impuestos
3 Fortalecer instituciones públicas		Asegurar la sostenibilidad y el crecimiento económico del grupo Inretail Consumer
4 Sostenibilidad económica	Operaciones	Cadena logística con impacto ambiental y de no saturación del tráfico vehicular
5 Transparencia y valores		Costos bajos siempre
6 Colaboradores	Recursos humanos	Incluir opción de oferta local reconocida en el segmento, que fomente la integración social
7 Consumidores		Accionar la gestión y análisis del talento
8 Proveedores	Marketing	Generar empleo a la comunidad
		Marketing de conveniencia
		Precios bajos siempre

Fuente: Ogliastri,2009
Elaboración propia, 2016.

4. **Factores que influyen en el nivel de responsabilidad social**

El análisis de la cadena de valor es una forma de examinar sistemáticamente todas las actividades de desempeño de la empresa. La relación de la empresa con sus *stakeholders*¹⁰ es en dos sentidos; es decir, se pueden afectar mutuamente, de manera positiva o negativa. Las relaciones del interior al exterior comprenden la forma en que la empresa impacta en la sociedad

¹⁰ *Stakeholders*. ISO 26000 los define como «[...] individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización» El estándar AA1000 los define como «[...] aquellos grupos que afectan y/o podrían ser afectados por las actividades de la organización» (IESE Business School 2009).

a través de su cadena de valor; y las relaciones del exterior al interior, la manera en la que la sociedad impacta sobre la cadena de valor de la empresa.

Se mostrarán las relaciones entre la cadena de valor, desarrollo sostenible y *stakeholders*, donde se conceptualiza el rol de la empresa de maximizar la generación de valor para todos sus *stakeholders*.

Tabla 32. Modelo de gestión de RSE en el modelo de negocio propuesto

MODELO DE GESTIÓN DE RSE		
INNOVACIÓN	Marca propia, packaging de productos, negociación comercial independiente.	PROVEEDORES Mayor participación en el canal tradicional
PRODUCCIÓN	Eficiencia en el nuevo modelo de negocio: Inversión, capital de trabajo, Ebitda, Billing.	CLIENTES Equidad entre ingresos por familia vs bienestar por mayor y mejor canasta familiar
	Eficiencia de operaciones en tienda: infraestructura, polifuncionalidad, abastecimiento, rotación de existencias, exhibición (layout)	EMPLEADOS Genera empleabilidad formal
LOGÍSTICA	Compras 100% centralizadas.	ACCIONISTAS Mayor rentabilidad a largo plazo
	Rutas eficientes, reducción uso de combustible que genera menor impacto ambiental y distribución oportuna a los puntos de venta.	COMUNIDADES Valor social: Accesibilidad a productos de calidad, bienestar y calidad de vida.
MARKETING	Productos elásticos al ingreso, precios bajos siempre. Surtido de producto FOODS y Cuidado personal. Publicidad boca a boca.	COMPETENCIA Incentar la creación de modelos logísticos, sin contaminación ambiental
SERVICIO POST VENTA	Fidelizar a los clientes por el reconocimiento: Cultura del casero.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Conclusiones

La gestión empresarial se desarrolla en un entorno con otros participantes llamados *stakeholders*, con ellos el modelo de negocio propuesto busca generar valor compartido a través de la reconcepción de productos para un mercado con necesidades y características específicas; asimismo, requiere que el modelo redefina actividades claves de la cadena de valor para que el binomio costo-precio se vea reflejado en la relación calidad-precio. Finalmente, estos cambios generarán impacto y valor económico, social y ambiental. Con ello se evidencia que incorporar la responsabilidad social en el modelo de negocio empresarial no es pensar en filantropía; es diseñar y ejecutar los planes tácticos teniendo en cuenta los impactos en la empresa, sociedad y colaboradores.

Capítulo XIII. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

La gestión financiera del plan estratégico de tiendas Mass busca elevar el valor de la empresa y reducir sus riesgos, manteniendo un nivel adecuado de liquidez.

Tabla 33. Objetivos del plan financiero

Ítem	Objetivos	Iniciativa
1	Asegurar el crecimiento continuo del valor de la empresa	Generar EVA positivos e incrementales a mediano y largo plazo
2	Equilibrar el nivel de ciclo de caja	Optimizar el ciclo de conversión de efectivo (CCE)
3	Mantener el nivel de solvencia	Mejorar el nivel de cobertura de intereses
4	Incrementar el ROE	Mejorar el margen operativo y el margen neto

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Análisis de indicadores financieros históricos

Como se muestra en la tabla 34, Supermercados Peruanos presenta adecuados niveles de liquidez y de gestión, propios de la industria del *retail*. Con respecto, al ciclo de conversión de efectivo que Supermercados Peruanos mantiene en los últimos años es de menos de 50 días, esto como consecuencia de la generación de fondos de proveedores. En lo que se refiere a los niveles de solvencia, a pesar de que se mantiene en un 25% su nivel de endeudamiento financiero en los últimos cinco años, la cobertura de intereses ha disminuido de 4,41 en el 2010 a 3,57 en el año 2015, esto debido a que el EBIT¹¹ de la empresa en los últimos tres años ha venido disminuyendo por una menor productividad marginal por metro cuadrado debido a que las nuevas inversiones han sido menos productivas, y también a la mayor agresividad comercial de los competidores.

En los años 2013 al 2015, el EVA ha sido negativo debido a un EBIT con tendencia decreciente, explicado por una menor productividad marginal y una menor venta por metro cuadrado, además de una mayor inversión por el incremento de un mayor costo comercial de los terrenos y una mayor competencia en Lima.

¹¹ «EBIT, utilidades antes de intereses pagados e impuestos» (Tong, 2013).

Tabla 34. Indicadores financieros históricos de SPSA

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón de liquidez	0,57	0,79	0,75	0,65	0,74	0,65
Prueba ácida	0,21	0,39	0,37	0,30	0,27	0,22
Capital de trabajo	-323.648	-159.788	-199.396	-357.133	-259.926	-389.514
ÍNDICES DE GESTIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PPC (periodo promedio de cobranza)	3	3	5	5	4	3
PPI (periodo promedio de inventarios)	53	53	48	53,00	60	58
PP (periodo promedio de pagos)	116	108	103	111	104	104
CCE (ciclo de conversión de efectivo)	-59	-52	-50	-53,00	-41	-43
ÍNDICES DE SOLVENCIA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razón de deuda	72%	75%	71%	72%	64%	65%
Razón de deuda financiera	24%	34%	31%	31%	25%	25%
Cobertura de los intereses	4,41	3,35	2,94	2,68	2,43	3,57
ROE	2,5	4,7	3,4	3,7	3,1	3,5
Análisis Dupont	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NOPAT	59.694	55.236	79.075	58.191	75.679	80.211
ACTIVO FIJO NETO	994.534	1.116.465	1.339.783	1.551.688	163.273	1.815.919
CAPITAL DE TRABAJO	-288.904	-293.364	-304.918	-356.028	-304.449	-350.736
INVERSIÓN OPERATIVA	705.630	823.101	1.034.865	1.195.660	1.378.824	1.465.183
WACC	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%	7,6%
ROI	8,5%	6,7%	7,6%	4,9%	5,5%	5,5%
EVA	6.228	-7.130	663	-32.404	-28.794	-30.805

Fuente: Supermercados Peruanos S.A.A., s.f.a, s.f.b, s.f.c, s.f.d, s.f.e, s.f.f, s.f.g, s.f.h, s.f.i, s.f.j, s.f.k, s.f.l.
Elaboración: Propia, 2016.

3. Supuestos aplicados en el plan financiero

Los supuestos definidos para el presente proyecto (Mass) (ver tabla 35) son los siguientes:

Tabla 35. Supuestos financieros

SUPUESTOS	2016	2017	2018	2019	2020
Tasa de inflación	3%	3%	3%	3%	3%
Número de vistas por hora	28	32	38	43	48
Tiket promedio	10	10	10	10	10
Venta x tienda x día	3.640	4.160	4.940	5.590	6.240
1 día (Horario de Atención)	13 horas				
Margen de ganancia mercadería	16%	16%	17%	17%	18%
Tipo de cambio	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
Impuesto a la renta	30%	30%	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Presupuestos de ingresos y egresos

Los ingresos están definidos por las ventas. El plan financiero tiene un horizonte de cinco años. En la tabla 36 se muestran las estimaciones de crecimiento de ventas por tienda para los escenarios con y sin estrategia; en la tabla 37, las estimaciones de crecimiento de costos y gastos totales en ambos escenarios señalados.

Tabla 36. Estimaciones de crecimiento en ventas

	Año	Sin estrategia en millones S/	Variación sin estrategia	Con estrategia en millones S/	Variación (S/)	Variación con estrategia
Estimación de crecimiento anual en ventas anual	2016	4.395.148	7,80%	4.432.276	37.128	8,71%
	2017	4.738.141	7,80%	4.869.181	131.040	9,86%
	2018	5.107.901	7,80%	5.428.013	320.112	11,48%
	2019	5.506.517	7,80%	6.128.684	622.167	12,91%
	2020	5.936.241	7,80%	6.952.737	1.016.496	13,45%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El crecimiento de las ventas con estrategia es mayor a la venta sin estrategia, superando en el quinto año el 13,45%.

Tabla 37. Estimaciones de crecimiento de costos y gastos operativos

	Año	Sin estrategia en millones S/	Variación sin estrategia	Con estrategia en millones S/	Variación (S/)	Variación (%)	Variación con estrategia
Estimación de crecimiento anual en costos y gastos	2016	-967.247	5,70%	-974.143	-6.896	0,71%	7,00%
	2017	-1.042.730	7,80%	-1.064.446	-21.716	2,08%	9,27%
	2018	-1.124.104	7,80%	-1.169.784	-45.680	4,06%	9,90%
	2019	-1.211.828	7,80%	-1.293.719	-81.891	6,76%	10,59%
	2020	-1.306.398	7,80%	-1.429.774	-123.375	9,44%	10,52%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La tasa de crecimiento del gasto en el escenario con estrategia es menor a la tasa de crecimiento de las ventas proyectadas.

Así mismo como se observa en la tabla 38 el flujo de la estrategia considera un crecimiento del OPEX por apertura de tiendas, el mismo que está representado por los gastos administrativos de ventas y resultado logístico. Además estos gastos considerando la estrategia se reduce en términos porcentuales con respecto al resultado de no aplicar la estrategia, ello como consecuencia de que el proyecto genera valor.

Tabla 38. Programa de ingresos y egresos

CONSOLIDADO Año	(EN MILES DE SOLES)					Crecimiento de la ventas y del Opex de la estrategia			
	2016	2017	2018	2019	2020	(1-2)	(2-3)	(3-4)	(4-5)
Ventas	37,128	131,040	320,112	622,167	1,016,496	253%	144%	94%	63%
Costos de Mercaderías	-31,630	-111,637	-269,465	-523,731	-845,362				
Gastos administrativos	-2,546	-8,103	-17,170	-30,375	-45,769	218%	112%	77%	51%
Gastos de ventas	-3,306	-10,540	-22,332	-39,508	-59,411	219%	112%	77%	50%
Resultado logístico	-1,043	-3,073	-6,178	-12,008	-18,195	195%	101%	94%	52%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Los costos de mercadería están en función del margen bruto y de una merma estimada para la operación de 1,4%.
- Los principales gastos están representados por:
 - Gastos administrativos. Representan el 7,3 de la venta.
 - Gastos de ventas. Representan el 9,8% en el primer año, en el cual la carga de personal es el 8,4%. De igual forma, para el año 5 los gastos de ventas disminuyen a 6,4%.
 - Gasto logístico. Corresponde al gasto de transporte, gasto de almacenaje y bonificación logística (monto que se cobra al proveedor por centralizar el despacho). Para tiendas nuevas sin CD el gasto logístico es de 2,9% hasta el mes 11, para el año 2. Una vez abierto el centro de distribución se consideró un promedio del costo con el CD y sin el CD de 2,35%. Para los años 3 y 4 se considera un gasto logístico de 1,93% y para el año 5 se considera 1,75% por una reducción de los gastos de transporte y almacenaje por efectos de la economía de escala revisado en el capítulo X, plan de operaciones (para mayor detalle ver el anexo 25).

5. Presupuesto de inversión de la estrategia

La inversión en activos fijos contempla:

- **Tiendas**. Capex de equipamiento e infraestructura
- **Centros de distribución**. Capex de equipamiento, casco y sistemas.
- **Capital de trabajo**. Se consideró un periodo promedio de pago de 45 días, de cobranza dos días y de inventario 33 días; por tanto, el ciclo de conversión de efectivo es de menos 10 días, lo que genera de fondos de capital de trabajo. No se considera capital de trabajo en el año 0 porque el ciclo de conversión de caja es negativo, propio de los negocios *retail*; en consecuencia, no hay salida de caja sino un ingreso de fondos por 10 días. Los fondos por

capital de trabajo se incrementan y la inversión en capital de trabajo es positiva. Mayor detalle se puede apreciar en el anexo 26.

6. Costo de oportunidad del accionista (COK) y del negocio (WACC)

Tal como se muestra en el anexo 27, para la estimación del costo de oportunidad de los accionistas se utilizó el modelo CAPM; donde se ha considerado el costo del accionista (R_e), la prima de riesgo de mercado ($R_N - R_F$) = 3.88% multiplicado por el beta apalancado de la industria (1.5 - Grocery and food) y 4.88% como rendimiento de los bonos soberanos del Perú a 5 años (Fuente MEF) donde el costo de oportunidad para los accionistas de 9.3%. Para el cálculo del WACC se ha considerado un costo de la deuda promedio de 8,07% (costo de la deuda del año 2015) y una estructura de capital de 42% en deuda y un capital propio de 58%, de lo que resulta un costo promedio para el proyecto (WACC) de 7,8%

7. Flujo de caja del plan estratégico

Para estimar el flujo de caja del plan estratégico se utilizó el método del flujo de caja incremental¹² (ver anexo 28), que es la diferencia del flujo de caja de Supermercados Peruanos con la estrategia menos el flujo de caja de Supermercados Peruanos sin la estrategia. Como se puede observar el EBIT en los primeros dos años es negativo, debido a que el margen bruto que genera el proyecto es relativamente bajo. A pesar del buen crecimiento de la venta proyectada para los dos primeros años, aun el nivel de ventas no es muy importante ya que la utilidad bruta es absorbida por los costos fijos, especialmente por los gastos logísticos, generándose un EBIT negativo para los primeros dos años, el cual mejora a partir del año 3. El flujo de caja económico es negativo hasta el año 4 como consecuencia del programa de inversiones agresivas que se están realizando con la apertura de nuevas tiendas y centros de distribución. Estos déficits del flujo de caja serán financiados con préstamos bancarios al 100% en cinco años y a una tasa de deuda de 8,07%.

En tabla 39 se muestra el flujo de caja incremental del plan con estrategia. Se recomienda llevar a cabo el plan estratégico de la apertura de tiendas Mass porque incrementa el valor de los accionistas, así el VANE económico es de S/ 25,497 millones, con una TIRE de 42%, de igual modo el VANF es de S/ 32,262 millones.

¹² «Flujos de efectivo incrementales son los cambios en los flujos de efectivo que ocurren en la empresa como consecuencia de aceptar un proyecto, interesan la diferencia entre los flujos de efectivo de la empresa con el proyecto y los flujos de efectivo sin esta» (Ross *et al.*, 2012).

Tabla 39. Flujo de caja incremental del plan con estrategia

Flujo de caja incremental en millones S/	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja (con estrategia) A	40.310	63.879	87.451	111.163	180.869
Flujo de caja (sin estrategia) B	39.512	63.467	87.319	110.759	133.248
Flujo de caja del proyecto A - B	798	412	132	404	47.621

Fuente: Elaboración propia, 2016.

8. Generación de valor y métricas de evaluación

Se genera valor si la utilidad lograda es mayor al costo de los recursos usados, sobre este resultado si en la empresa se decide invertir, se entenderá que para generar valor agregado, el resultado del valor actual neto de los flujos de ingresos de un proyecto a una tasa de descuento ajustada al riesgo de la misma, tendrá que ser mayor a cero. Lo que mejor mide la creación de valor en un nuevo proyecto es el VPN o VAN, si es negativo se habrá destruido valor pero si es lo contrario, se habrá creado valor.

En consecuencia podemos decir que generar valor para una empresa es la riqueza adicional que genera el proyecto una vez cubierto el costo de oportunidad, para nuestro proyecto el costo de oportunidad es el WACC (costo ponderado del capital). Para determinar la generación del valor se ha considerado 2 métricas, EVA y VAN:

8.1 Eva. Valor económico agregado, conocido también como “economic profit”, es la expresión del ingreso residual. Lo que trata de medir el EVA es la creación de valor económico calculado mediante la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos y el costo financiero:

- $EVA = NOPAT - Capital * WACC$.
- $EVA = (ROI - WACC) * \text{capital invertido}$.

Dónde:

- $NOPAT = EBIT * (1-t)$
- $\text{Capital invertido} = \text{Activo fijo neto} + \text{capital de trabajo operativo}$.
- $\text{Capital trabajo operativo} = CC + \text{Inventario} - \text{Cuentas por pagar}$

8.2 $VPN = (I_0 + VA \text{ Flujo de caja})$

Donde $I_0 = \text{Inversión inicial}$

En la determinación de valor existen las siguientes relaciones:

$$\begin{aligned} ROI &> WACC \\ ROE &> COK \end{aligned}$$

Tabla 40. Resultados de generación de valor

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
NOPAT	59,694	55,236	79,075	58,191	75,679	80,211	113,014	121,186	135,593	153,856	186,776
ACTIVO FIJO NETO	994,534	1,116,465	1,339,783	1,551,688	1,683,273	1,816,339	1,905,663	1,983,989	2,058,189	2,124,013	2,177,583
CAPITAL DE TRABAJO	-288,904	-293,364	-304,918	-356,028	-304,449	-350,736	-387,850	-429,609	-477,081	-531,116	-591,241
INVERSION OPERATIVA	705,630	823,101	1,034,865	1,195,660	1,378,824	1,465,603	1,517,813	1,554,380	1,581,109	1,592,897	1,586,342
WACC	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%	7.8%
ROI	8.5%	6.7%	7.6%	4.9%	5.5%	5.5%	7.4%	7.8%	8.6%	9.7%	11.8%
EVA	4,699	-8,914	-1,579	-34,995	-31,782	-34,013	-5,279	43	12,366	29,711	63,142
ROE	10.4%	8.1%	9.7%	1.4%	1.6%	2.9%	6.0%	6.0%	6.4%	6.9%	8.2%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

9 Análisis de escenarios y sensibilidad

Según el análisis de sensibilidad, el número de transacciones por tienda es una variable sensible dado que cuando las transacciones disminuyen en -10% en el escenario pesimista, el VPN del flujo de caja económico disminuye en -24,4%. Bajo este escenario, el proyecto sigue generando valor para el accionista ya que el VPN resultante es igual a S/ 19,55 millones, mayor que 0, y la TIR es mayor que el WACC.

Tabla 41. Resultados según escenarios

Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
Impulsador del valor del proyecto			
Variación de ingreso por tienda por día	-10%	0%	10%
VPN del proyecto (en miles S/.)	19,549	25,867	32,384
TIR	34%	42%	49%
Variación del VPN	-24.4%		25.2%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Ante este supuesto escenario pesimista, los autores plantean como medida preventiva la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con los comercios minoristas (bodegas) para reducir los gastos de alquiler de local que representa el 4%, aproximadamente, mejorando así el valor para los accionistas. La prioridad del proyecto bajo este escenario será crecer con financiamiento propio para garantizar la estandarización de los procesos y posicionar la marca en el mercado.

10 Conclusiones

- EL flujo de la estrategia considera el crecimiento del OPEX por apertura de tiendas que está representado por los gastos administrativos, gastos de ventas y resultado logísticos. Además los gastos administrativos, ventas y logísticos de supermercados considerando la estrategia se reduce en términos porcentuales con respecto a considerar supermercados sin estrategia, ello como consecuencia de que el proyecto genera valor.
- La implementación del nuevo modelo de negocio como parte de la estrategia de expansión se debe llevar a cabo porque incrementa el valor de los accionista, ya que el VPN es igual a S/ 25, 497 millones, la TIR es de 42% mayor al WACC de 7,8%.
- La fortaleza de Supermercados Peruanos es la generación de ciclo de conversión de efectivo negativo que permite generar fondos positivos al flujo de caja.
- A pesar de financiar el proyecto con préstamo de terceros, el margen neto no se ve afectado, con lo que cual el ROE mejora.

Capítulo XIV. Evaluación y control de la estrategia

1. Cuadro de mando integral: Balanced Scorecard

En el siguiente gráfico se muestra el mapa estratégico de Supermercados Peruanos con la implementación del modelo de negocio propuesto, utilizando la metodología desarrollada por Kaplan y Norton (2011). Dicha herramienta permite identificar los objetivos en cada una de las perspectivas desarrolladas.

Tabla 42. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	Objetivos Específicos	Indicador	Meta
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal para incrementar productividad	Satisfacción del empleado Ingresos por empleado	100% en 5 años Ventas / Gastos de personal
	Desarrollar procesos de reclutamiento y selección formal dentro de la zona de influencia.	Contratación de empleados de la comunidad	100% comunidad de influencia
PROCESOS INTERNOS	Conocer la necesidad de los nuevos clientes	Desarrollar surtido de productos de "pan llevar"	≤ 600 items en el surtido
		Garantizar siempre la disponibilidad de productos	$> 100\%$ surtido completo en puntos de venta
	Diseñar la propuesta de valor a través del Marketing de conveniencia	Gestión de precios siempre bajos	$<$ precio s/. Vs. competencia
		Disponibilidad de sucursales dentro de la zona de influencia	> 55 tiendas por zonas de distritos
		Cercanía de puntos de venta a ubicación de cliente	Eliminar costos adicionales para el cliente = 0% (traslado)
	Evaluación de los sistemas de información	Gestión comercial independiente	Condiciones de proveedor / costos de operación
Sistema automatizado de reposición		100% productos disponibles	
Eficiencias en las rutas de despacho diarias		100% entregas centralizadas	
CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente con los productos ofrecidos	Crecimiento ingreso de ventas	$> 10\%$ anualmente
	Ofrecer portafolio de productos con la mejor relación calidad - precio	Desarrollar la participación de la marca propia dentro del surtido $> 60\%$	$> 60\%$
	Desarrollo de valor compartido	Cadena logística con impacto ambiental y de no saturación del tráfico vehicular	$< 10\%$ contaminación ambiental por zona
		Diseñando la operatividad de venta de productos a granel, para minimizar residuos y uso de plásticos	$> 30\%$ del surtido
FINANCIERA	Incrementar el ROE $> 7\%$	ROE	$> 7\%$
	Asegurar el crecimiento continuo del valor de la empresa	Generar EVA positivos e incrementales a mediano y largo plazo	$> 50\%$
	Minimizar los costos de operación $< 20\%$	Gestión de proyectos de inversión inicial de bajo costo	$< S/.136,000$
		Reducción de costos de la cadena de abastecimiento- Gastos Logísticos	Gasto logístico de 2.9% a 1.79%
		Reducción bajos costos en la operación de tienda- Gastos de tienda	Gastos de tiendas $< 13\%$
	Mejorar el margen operativo y el margen neto	Implementar Centro de Distribución (CD) cercanos a las zonas de influencia y optimizar diseño de rutas	10 CD en 5 ños
	Equilibrar el nivel de ciclo de caja	Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)	CCE: < 40 días

Fuente: Kaplan y Norton, 2011.
Elaboración: Propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El mercado de la BDP es atractivo hoy en día pues sus costumbres se han modificado; por ejemplo, usan celulares, acceden a créditos y conocen las marcas de consumo masivo. Viven en zonas urbanas, en casas, y son cuatro los integrantes de las familias en promedio; tienen acceso a los servicios básicos de luz, agua y desagüe. Los hombres y mujeres son los jefes de hogar y el grado de educación es la básica secundaria. Asumen riesgos y sí piensan en el ahorro para poner en marcha proyectos de inversión que les permitan vivir tranquilos económicamente; también se preocupan por su salud y educación por lo que los hijos acuden a colegios de Estado o particulares.

Tradicionalmente se usa el término base de la pirámide (BDP) para indicar que la distribución económica, política y social es piramidal, pero realmente gran parte de la sociedad no se encuentra en la base; por ello, en el Perú realmente es un “rombo” pues la nueva BDP tiene sus propios patrones de comportamiento, creencias y necesidades; y es por ello que es una oportunidad para que los inversionistas puedan considerar en hacer negocios sostenibles en este segmento. La visión y el riesgo que está asumiendo Supermercados Peruanos con la propuesta de crear un nuevo modelo de negocio que sea innovador y que genere valor a un segmento de mercado totalmente desconocido para ellos en las circunstancias actuales, muestra que está saliendo de su zona de confort con el objetivo de posicionarse dentro de la industria del *retail* a nivel país.

El modelo de negocio sigue siendo logístico con las variantes de buscar eficiencias para la nueva operación y que la oferta satisfaga integralmente a sus nuevos consumidores. El resultado es contribuir al bienestar de la sociedad y generar valor económico a sus accionistas y a la propia empresa para que continúe invirtiendo en proyectos.

Como se ha presentado en el plan financiero, se encuentran flujos de caja negativos que son financiados por créditos bancarios. La inversión se ve expresada en mayor tasa de retorno y EVA pues genera mayor valor económico incremental para la empresa.

2. Recomendaciones

- Implementar el presente plan estratégico que permita incrementar la participación del mercado en 2%, ser líder en la industria y generar un EVA positivo de S/ 63.142 millones de soles, al finalizar el quinto año de implementación.
- Mantener un equipo de búsqueda de locaciones en Lima y provincias que permita continuar con el plan de expansión en los próximos 10 años.
- Independizar la unidad de negocio Mass, constituyendo una empresa nueva y realizando una escisión después del quinto año (515 locales), permitiendo gestionar acuerdos comerciales con los proveedores para mejorar el margen bruto.
- Como parte de la expansión del modelo, evaluar alianzas con vecinos de la misma zona de influencia que cuenten con bienes inmuebles que puedan ser utilizados como locaciones para nuevas tiendas, permitiendo reducir costos fijos por concepto de alquiler.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM). (2015). “Niveles socioeconómicos 2015”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Julio 2015. Fecha de consulta: 10/12/2016. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>.

ATKearney. (2015). “Global Retail Expansion: An Unstoppable Force”. En: *Consumer Products & Retail*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/2015>>.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). “Cuadro 50. Índice de precios al consumidor Lima Metropolitana: clasificación sectorial”. En: *bcrp.gob.pe*. [Excel]. Fecha de consulta: 05/02/2016. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_050.xls>.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la Base de la Pirámide en Perú*. Washington: BID.

Barney, Jay B. (2012). *Strategic management and competitive advantage*. Cuarta edición. New Jersey: Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall.

Chan Kim, W.; y Mauborgne, Renée. (2005). *Blue Ocean Strategy. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Churchill, Gilbert A. Jr. (2003). *Investigación de mercados*. Cuarta edición. México D.F.: International Thomson Editores, S.A.

Court, Eduardo (2012). *Finanzas corporativas*. Segunda edición. Argentina. Cengage Learning

Daft, Richard L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.

Damodaran, Aswath. (2016). “Betas by Sector (US)”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Base de datos]. Enero de 2016. Fecha de consulta: 10/09/2016. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

David, Fred R. (2013). *Administración estratégica*. Decimocuarta edición. México D.F.: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2015). “Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar. Julio del 2015”. [PDF]. Lima:

Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>>.

GfK Perú. (2015). “GfK Opinión. Estudio de opinión pública nacional urbano. Junio – 2015”. En: *SlideShare*. [PDF]. 19 de julio del 2015. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/GfKPeru/gf-k-op-junio-2015-mano-dura-y-otros-2>>.

Guerras Martín, Luis y Navas López, José. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cuarta edición. España: Editorial Aranzadi.

IESE Business School. (2009). “La evolución del concepto *stakeholders* en los escritos de Ed Freeman”. En: *Newsletter*. N°5 – Otro punto de vista. Noviembre 2009. [En línea]. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf>.

Ingeniería Industrial on line. (s.f.a). “Cross docking”. En: *ingenieriaindustrialonline.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/cross-docking/>>.

Ingeniería Industrial on line. (s.f.b). “Diseño y layout de almacenes y centros de distribución”. En: *ingenieriaindustrialonline.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 30/11/2016. Disponible en: <<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/dise%C3%B1o-y-layout-de-almacenes-y-centros-de-distribuci%C3%B3n/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). “ENAHO metodología actualizada. Módulo 5: Empleo e ingreso”. En: *Microdatos*. [Base de datos en SPSS]. Fecha de consulta: 12/11/2016. Disponible en: <<http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). “ENAHO metodología actualizada. Módulo 7: Gastos en alimentos y bebidas”. En: *Microdatos*. [Base de datos en SPSS]. Fecha de consulta: 12/11/2016. Disponible en: <<http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). “Índice de Precios al Consumidor (IPC)”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.inei.gob.pe/preguntas-frecuentes/>>.

Ipsos Perú S.A. (2015). “Informe Perfil de ama de casa al 2015”. [PDF]. Lima: Ipsos Perú.

- Ipsos Perú. (2014). “Ipsos Public Affairs. Perfiles socioeconómicos. Lima Metropolitana 2014”. [PDF]. Lima: Ipsos Perú.
- Kallppa Securities, Sociedad Agente de Bolsa. (2014). *Sector retail. InRetail Peru Corp.* [En línea]. 15 de enero del 2014. Fecha de consulta: 12/07/2016. Disponible en: <<http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20-%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf>>.
- Kantar Worldpanel Latam. (2014). “Desarrollo del Canal moderno en el Perú”. Documento interno. Lima.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2011). *El cuadro de mando integral*. Tercera edición. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2010). Dirección de Marketing. Edición 14 Prentice Hall, México
- Lauterborn, Robert. (1990). “New Marketing Litany: Four P’s passe, C- words tale over”. En: *rlauterborn.com*. [En línea]. Octubre 1, 1990. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf>.
- Macroconsult. (s.f.). “Sistema de Información Macroconsult. Economía peruana 2015-2016”. [PDF]. Documento interno.
- McCarthy, Jerome. (1993). *Basic Marketing: a managerial approach*. Octava edición. Illinois: Homewood.
- Mintzberg, H.; Bonner, D.; Nieto, J. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H.; (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Ogliastri, Enrique; Flores, Juliano; Condo, Arturo; Ickis, John; Leguizamón, Francisco; Pratt, Lawrence; Pardo, Andrea; y Rodríguez, Arnaldo. (2009). *Un modelo para alinear la RSE con la estrategia: El octágono*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Osterwalder, Alexander, y Pigneur, Yves. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Perú Retail. (2016). “Amas de casa optan por comprar marcas blancas de alimentos y cuidado del hogar”. En: *Nacionales*. [En línea]. 18 de enero del 2016. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.peru-retail.com/amas-casa-optan-comprar-marcas-blancas-alimentos-cuidado-hogar/>>.

Planet Retail. (2014). “Global Channel Trends 2014: Convenience and on line change the game”. [PDF]. Documento interno.

Porter, Michael E. (1982). *Estrategia Competitiva*. Décimosexta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V.

Porter, Michael E. (1997). *Ventaja Competitiva*. Décimo cuarta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2011). “La creación de valor compartido”. En: *Harvard Business Review*. Enero-febrero 2011.

D’Andrea,Guillermo, Stengel,E.Alejandro y Goebel-Krstelj,Anne (2003). “Crear valor para los consumidores emergentes”. En: *Harvard Business Review*. Noviembre 2003.

Arellano Marketing(2015). “Informe final: Estudio Nacional del Consumidor 2015”. Documento Interno.

Prahalad, C. K. (2012). *La Oportunidad de negocios en la Base de la Pirámide*. Bogotá: Editorial Buena Semilla.

Ross, Stephen A.; Westwerfield, R.W.; Jaffe, J.F.; Carril, V.P., y Gómez, M.A.J. (2012). *Finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Schwab Kearney, Klaus y Word Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015 - 2016*. Geneva: Word Economic Forum.

Ser Peruano. (2016). “Existen en Lima 113 mil bodegas, y a nivel nacional 414 mil”. En: *serperuano.com*. [En línea]. 28 de enero del 2016. Fecha de consulta: 10/07/2016. Disponible en: <<http://www.serperuano.com/2016/01/existen-en-lima-113-mil-bodegas-y-a-nivel-nacional-414-mil/>>.

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA). (2015). “Estados financieros desagregados 2014”. Documento interno.

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA). (2016). “Estados financieros desagregados 2015”. Documento interno.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f. a). “Estado de situación financiera. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2010 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=08D45170EA9864250B6F43BA69E29F98081D9619F7A89830685646B0A1D40EDA3671136B57BED2D9D4237366D9604>

616FCD72CDA58C7982FB0A646F32E4D92450F8E8E4FDE8B530202EAAE927401A913F3
B65212DA6C22DA450300FCF8BC4F909E18D8601BF9703106DA8CC4766DF55CF321C7A
0FC0F501B84A1828B0B7AACFACE31E1DD40CB1E6892BC8979>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f. b). “Estado de resultados. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2010 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=08D45170EA9864250B6F43BA69E29F98081D9619F7A89830685646B0A1D40EDA3671136B57BED2D9D4237366D9604616FCD72CDA58C7982FB0A646F32E4D92450F8E8E4FDE8B530202EAAE927401A913F3B65212DA6C22DA450300FCF8BC4F909E18D8601BF9703106DA8CC4766DF55CF321C7A0FC0F501B84A1828B0B7AACFACE31E1DD40CB1E6892BC8979>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f. c). “Estado de situación financiera. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2011 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=88A127892271B2C88B826DCB51C331E5909050D4982810D51404B8E50295BA366C868470DF3468F0FF16CB9E7B3F1979C029FA3BAF2ED4E392993D482AB76480AC5F269B0004B8B99258CC87535CC9FF25E565394643FBE2F8686C3FA574722BA29878D266DF87426958>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.d). “Estado de resultados. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2011 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=88A127892271B2C88B826DCB51C331E5909050D4982810D51404B8E50295BA366C868470DF3468F0FF16CB9E7B3F1979C029FA3BAF2ED4E392993D482AB76480AC5F269B0004B8B99258CC87535CC9FF25E565394643FBE2F8686C3FA574722BA29878D266DF87426958>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.e). “Estado de situación financiera. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2012 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=B82DEFF5726D3A44CB8EF55711DF69E970BC30944D37F94F6CF4F441B2D1769ED0324CC4E3D4D4F41F5A9F060FE3B97D8CD9168F37FAE8539E2D550CD6D7F8B484C312BB1C9078CD5EC8A8FB93F8E50F2179DD3D06A4867DBE7E789EB83D20FBDEEFC1A994E9478BD84D>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.f). “Estado de resultados. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2012 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base

de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en:
<http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=B82DEFF5726D3A44CB8EF55711DF69E970BC30944D37F94F6CF4F441B2D1769ED0324CC4E3D4D4F41F5A9F060FE3B97D8CD9168F37FAE8539E2D550CD6D7F8B484C312BB1C9078CD5EC8A8FB93F8E50F2179DD3D06A4867DBE7E789EB83D20FBDEEFC1A994E9478BD84D>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.g). “Estado de situación financiera. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2013 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en:
<http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=AF55A84F018539FE54569A257A4F22BB7F1C4772653605DFD741E39F84A97BBBBD58E4080039A30231CE8E431A11B1E1370C5D09AD0E7162EB77E10849BAD742529B63667946E41D61B9CBAD090CF41A98D79DB1A17C7606DA445544C6F496CB19B739F6D8B7C6053ED0>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.h). “Estado de resultados. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2013 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en:
<http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=AF55A84F018539FE54569A257A4F22BB7F1C4772653605DFD741E39F84A97BBBBD58E4080039A30231CE8E431A11B1E1370C5D09AD0E7162EB77E10849BAD742529B63667946E41D61B9CBAD090CF41A98D79DB1A17C7606DA445544C6F496CB19B739F6D8B7C6053ED0>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.i). “Estado de situación financiera. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2014 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en:
<http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=4085E72D6AC5D23CD3663D4F49D78111489458ACB3C5D3D7084C5CC9F605FAA6587A20C8FF44B44C6B2623BEEF033D8178D16EAF4B3E145B1EF57910624FB0C4C8DFA64B74E07C91BA80889B1F147977E959C951BAB258D77A6658E8BA7B44178E9533E71CF1A35152CB>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.j). “Estado de resultados. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2014 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en:
<http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=4085E72D6AC5D23CD3663D4F49D78111489458ACB3C5D3D7084C5CC9F605FAA6587A20C8FF44B44C6B2623BEEF033D8178D16EAF4B3E145B1EF57910624FB0C4C8DFA64B74E07C91BA80889B1F147977E959C951BAB258D77A6658E8BA7B44178E9533E71CF1A35152CB>.

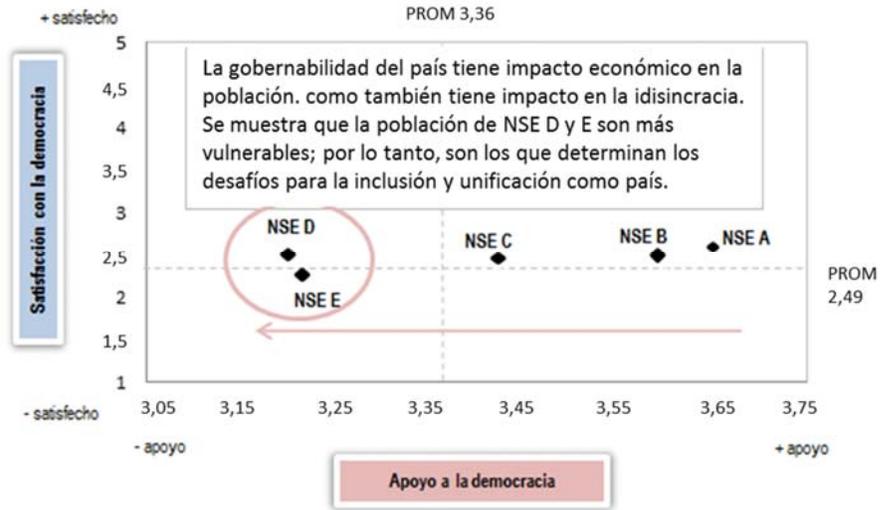
Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.k). “Estado de situación financiera. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2015 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=51B92ED71711C796FACA0C3DBC737CD3114801328968F8F568367AF79A8136F022DC3850CB96E6DA0FF23B0C8DC9912970E71C31B79E6C89B463D14042916AB2748BFA651272C8F1EA86DE11C72CF9454F03451D7E61BDE0849880CD37F22EEF063E92842E97F7FC43BE>.

Supermercados Peruanos S.A.A. (s.f.l). “Estado de resultados. Estados Financieros | Individual | Trimestre IV al 31 de Diciembre del 2015 (en miles de nuevos soles)”. En: *smv.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 10/10/2016. Disponible en: <http://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=51B92ED71711C796FACA0C3DBC737CD3114801328968F8F568367AF79A8136F022DC3850CB96E6DA0FF23B0C8DC9912970E71C31B79E6C89B463D14042916AB2748BFA651272C8F1EA86DE11C72CF9454F03451D7E61BDE0849880CD37F22EEF063E92842E97F7FC43BE>.

Tong, Jesús. (2013). *Finanzas empresariales*. Lima: Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU).

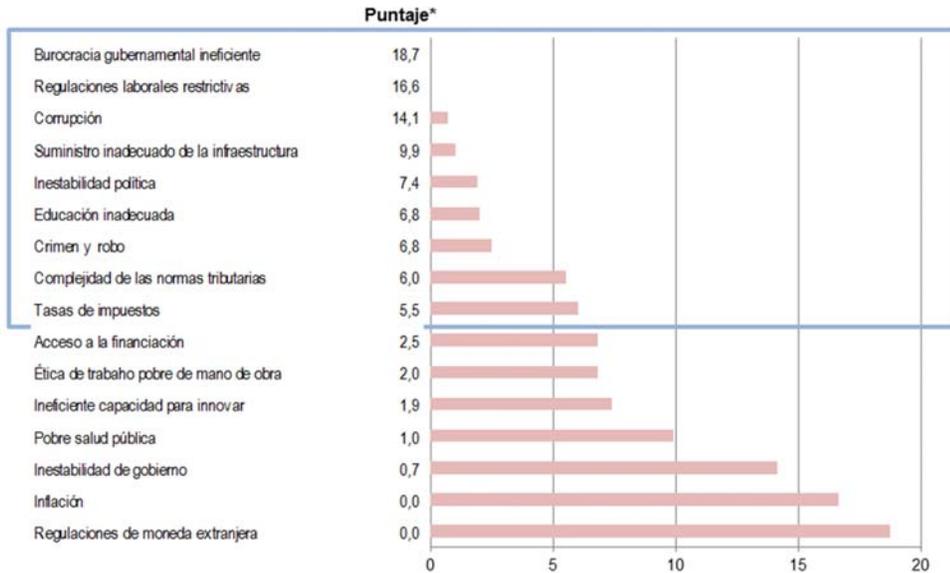
Anexos

Anexo 1. Relación con el sistema político



Fuente: Gfk Perú, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 2. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú



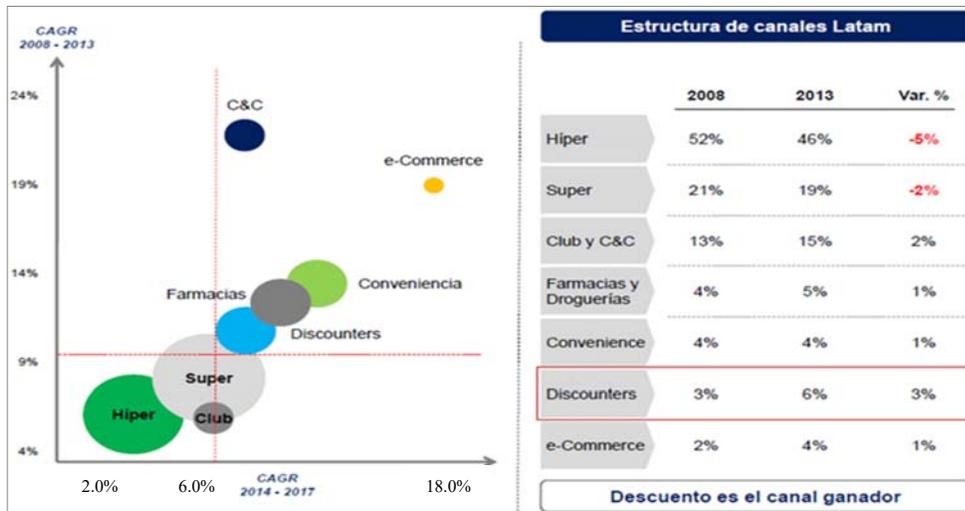
Fuente: Schwab y World Economic Forum, 2015.

Anexo 3. PBI por el lado del gasto

	2013	2014	2015	2016
1. Demanda interna	6,8	1,7	1,1	1,1
a. Consumo privado	5,3	4,1	3,2	2,8
b. Consumo público	6,7	6,4	6,3	6
c. Inversión bruta interna	10,4	-3,5	-5,6	-5,4
d. Inversión bruta fija	7,4	-1,8	-5,4	-0,1
-Privada	6,6	-1,6	-4,7	-2,1
-Pública	10,7	-2,4	-8,3	8,1
2. Exportaciones	-1,3	-1	4,8	7,1
3. Producto bruto interno	5,8	2,4	2,8	3,2
4. Importaciones	2,9	-1,5	-1,6	-1,1

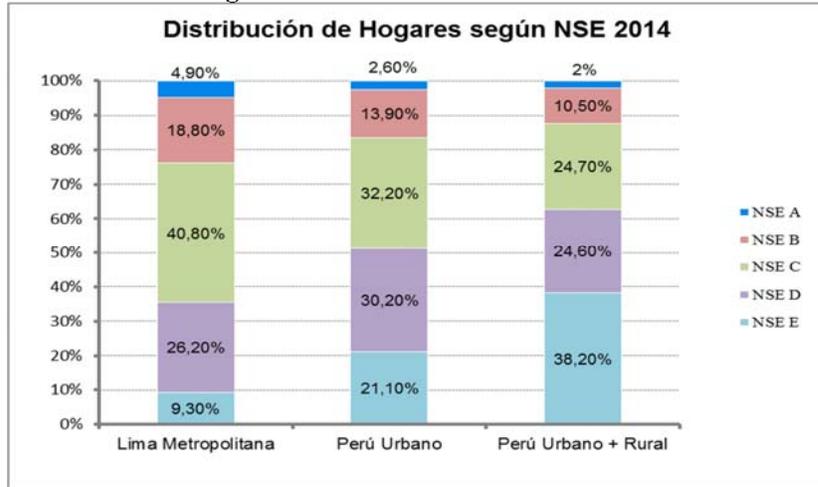
Fuente: Macroconsult, s.f.

Anexo 4. Evolución de canales en Latinoamérica 2008-2013

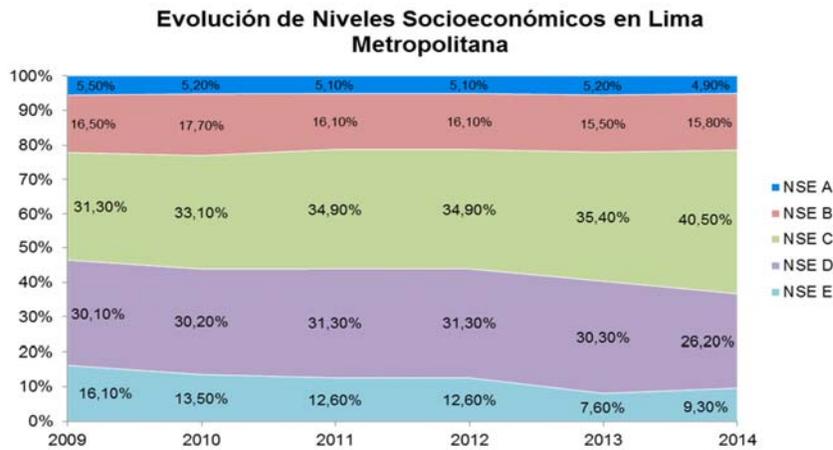


Fuente: Planet Retail, 2014.

Anexo 5. Factores sociodemográficos

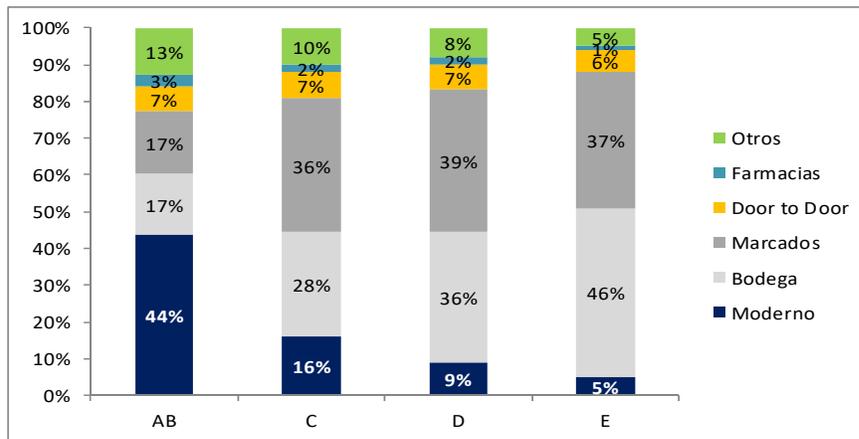


Fuente: APEIM, 2015.



Fuente: APEIM, 2015.

Anexo 6. Estructura de canales por NSE en Perú

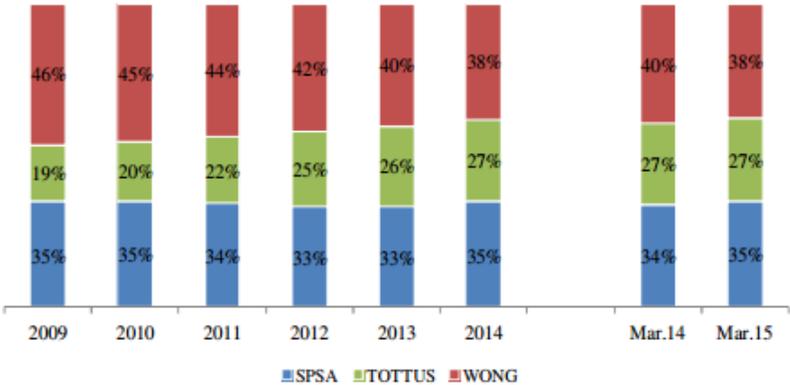


Canal moderno es irrelevante en NSE bajo

Fuente: Kantar Wordpanel Latam, 2014.

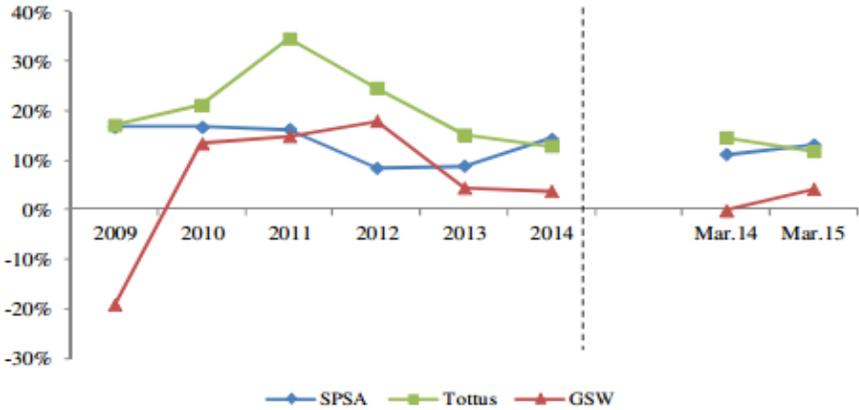
Anexo 7. Evolución de la participación de mercado y de la variación de ventas

Evolución de la participación de mercado



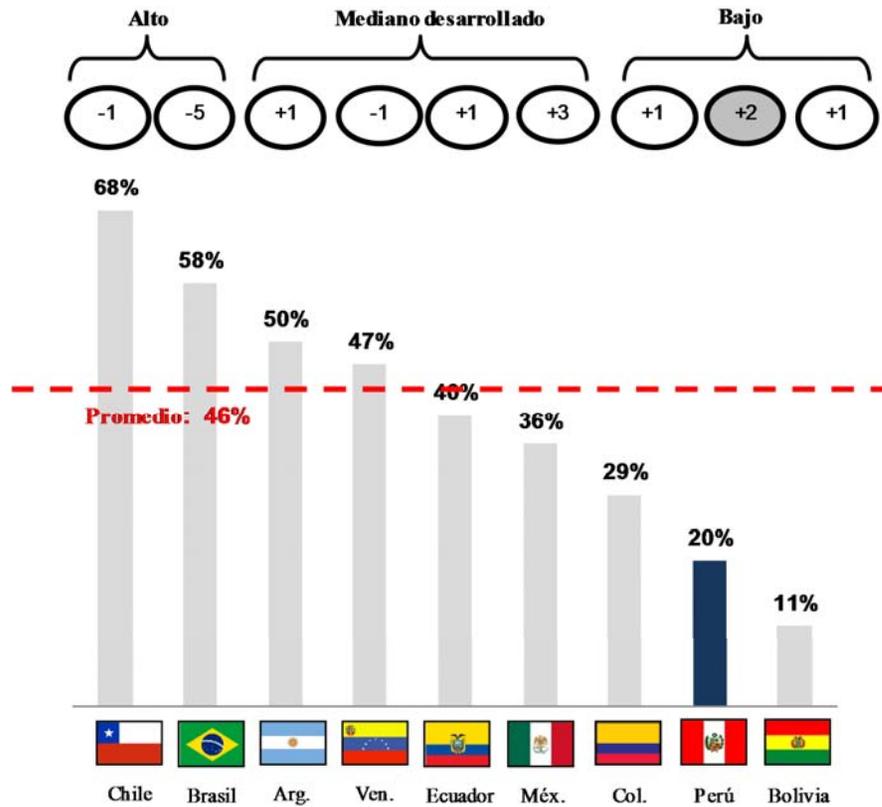
Fuente: Equilibrium clasificadora de riesgo, 2015.

Evolución de la variación de ventas (%)



Fuente: Equilibrium clasificadora de riesgo, 2015.

Anexo 8. Penetración del canal moderno en Latinoamérica



% Participación de ventas por proveedor (supermercado)



Fuente: Kantar Worldpanel Latam, 2014.

Anexo 9. Evaluación de las fuerzas de Porter

Consolidación de escuenta para medir las fuerzas de Porter (Ponderación por modelo Dhelphy)

Responder qué tan atractivo o no son para la organización en terminos de potencial de crecimiento, los siguientes factores que ejercen fuerza en la industria.

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total
Rivalidad entre los competidores actuales							
Canal moderno	Supermercados de similar tamaño y poder	Alto				Bajo	2,3
	Diferencias en las propuestas de valor ofrecidas	Alto				Bajo	2,0
	Disponibilidad geográfica para expansión por cobertura	Alto				Bajo	3,0
	Es necesario ensanchar la capacidad en grandes aumentos	Alto				Bajo	3,0
	Participación de mercado al 20%	Alto				Bajo	2,5
Canal tradicional	Posicionamiento de marca como canal	Alto				Bajo	4,0
	Diferencias en las propuestas de valor ofrecidas	Alto				Bajo	4,5
	Disponibilidad geográfica para expansión por cobertura	Alto				Bajo	2,2
	Participación de mercado al 80%	Alto				Bajo	5,0

Promedio canal moderno		2,6
Promedio canal tradicional		3,9

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total
Amenaza de competidores potenciales							
Requerimientos de capital para ingresar a la industria	Alto					Bajo	2,3
Costo de clientes para cambiar de proveedor	Alto					Bajo	2,8
Costos se aseguran con la escala	Alto					Bajo	2,5
Identificación de la marca	Alto					Bajo	3,0
Existe riesgo de represalias de los actuales participantes	Alto					Bajo	3,0
Promedio							2,7

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Evaluación de las fuerzas de Porter (continúa de la página anterior)

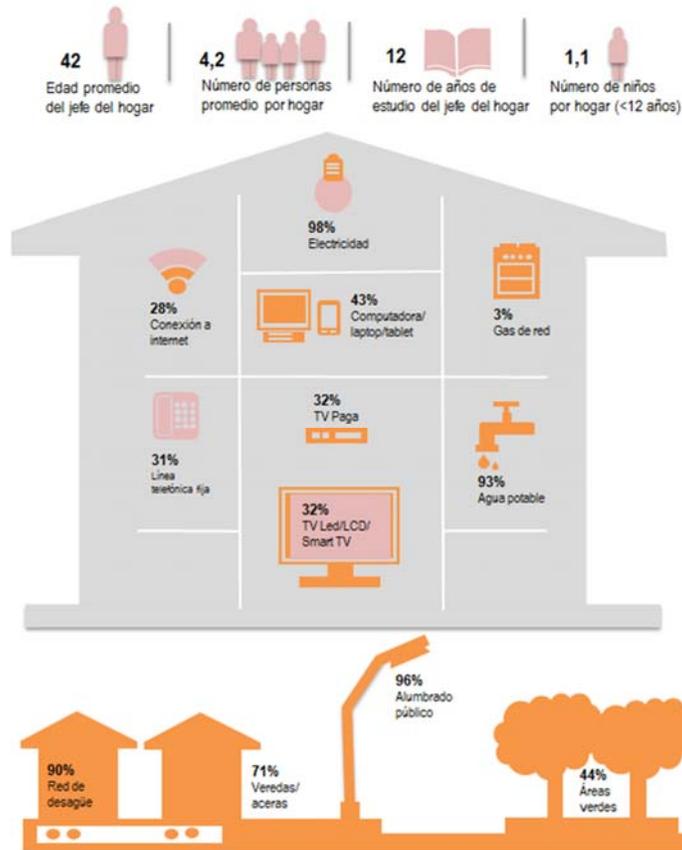
Amenaza de sustitutos		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total
Costo de cambiar la forma de abastecimiento de parte del cliente	Alto	[Barra]				Bajo	2,3
Grado de binomio precio -desempeño	Alto	[Barra]				Bajo	3,5
Límite en la rentabilidad de la industria	Alto	[Barra]				Bajo	2,3
La presencia del sustituto es esporádica y repentina	Alto	[Barra]				Bajo	2,0
La oferta se determina solo por el precio	Alto	[Barra]				Bajo	2,4
Promedio		[Barra]					2,5

Poder negociador de los compradores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total	
Decisión de compra por atributo precio	Alto	[Barra]					Bajo	5,0
Clientes buscan productos diversificados	Alto	[Barra]					Bajo	4,5
Costo de cambio de cliente	Alto	[Barra]					Bajo	3,0
Condicionamiento por parte de los clientes	Alto	[Barra]					Bajo	3,0
Posicionamiento de marca	Bajo	[Barra]					Alto	5,0
Son indispensables para el desarrollo de la industria	Alto	[Barra]					Bajo	4,5
Promedio		[Barra]					4,2	

Poder negociador de los proveedores		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total	
Numero de proveedores importantes	Alto	[Barra]					Bajo	3,8
Numero de sustitutos satisfactorios	Bajo	[Barra]					Alto	3,1
Poca diferenciación de productos	Alto	[Barra]					Bajo	3,5
Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	[Barra]					Bajo	4,3
Son indispensables para el desarrollo de la industria	Alto	[Barra]					Bajo	4,3
Promedio		[Barra]					3,8	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Características del hogar de la base de la pirámide promedio, 2015



Fuente: BID, 2015.

Anexo 11. Perú NSE 2014

	2005	2010	2013	2014	
NSE A:	3,4%	4,7%	5,2%	4,9%	↓
NSE B:	12,3%	15,7%	18,5%	18,8%	↑
NSE C:	31,6%	35,9%	38,4%	40,7%	↑
NSE D:	37,6%	34,5%	30,3%	26,2%	↓
NSE E:	15,1%	9,1%	7,6%	9,4%	

Fuente: Ipsos Perú, 2014.

Anexo 12. NSE, gasto promedio mensual (en soles)

	Hogar NSE A1	Hogar NSE A2	Hogar NSE B1	Hogar NSE B2	Hogar NSE C1	Hogar NSE C2	Hogar NSE D	Hogar NSE E
Ingreso mensual	14.553	10.868	6.315	5.008	3.647	3.077	2.167	1.466
Disponibilidad	5.566	4.279	1.341	1.083	685	564	259	41
Gasto mensual	8.987	6.589	4.974	3.924	2.962	2.513	1.908	1.424

Fuente: : Ipsos Perú, 2014.

Anexo 13. Niveles socioeconómicos. Rubros de gastos

Rubros	Total Lima 2013 (S/)	Nivel socioeconómico 2013 (S/)				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Alimentos y bebidas	1.236	1.585	1.472	1.276	1.002	854
Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda	651	1.583	1.086	597	373	203
Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	279	996	519	230	108	68
Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	242	588	358	230	152	90
Transporte y comunicaciones	228	1.152	408	162	76	48
Vestido y calzado	102	262	140	95	67	56
Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda	98	605	137	62	44	36
Otros bienes y servicios	38	184	64	29	14	9
Disponible para otros rubros	112	282	152	105	71	60
	733	4.158	1.184	637	259	41

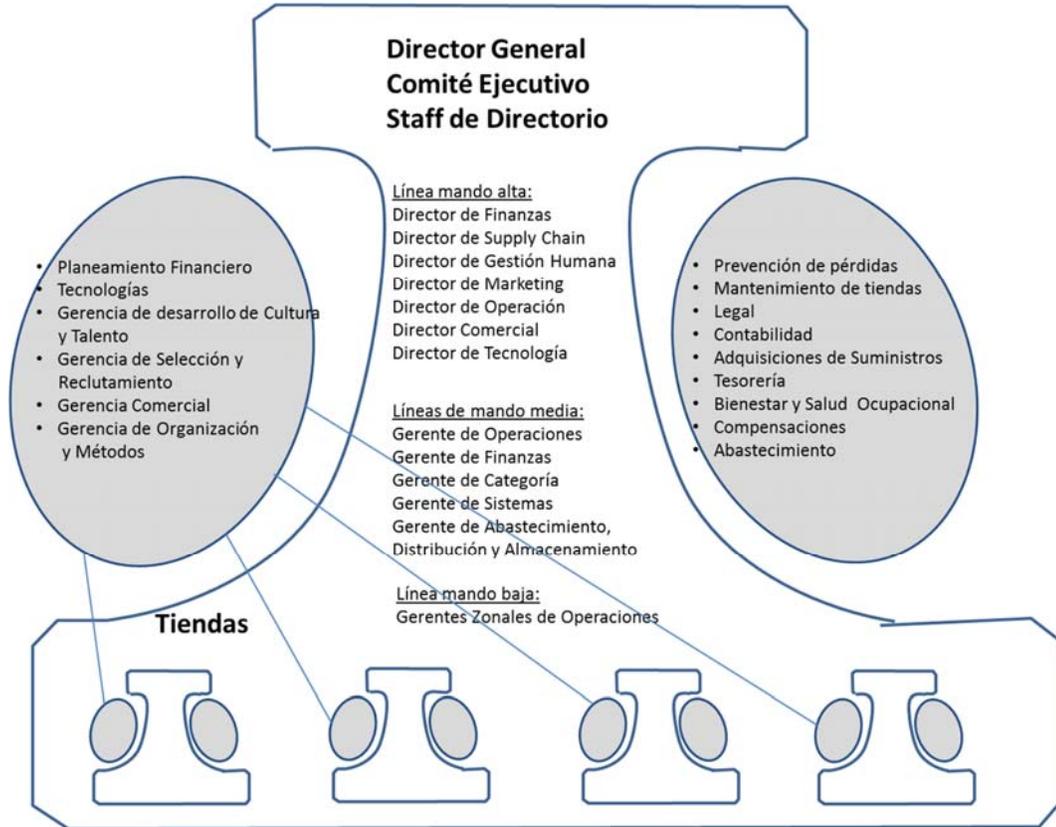
Fuente: Ipsos Publics Affairs, 2014.

Anexo 14. Resumen de proyección de ventas por año

Ítem	Productos	Cantidad anual	Gasto anual de factado	Precio de factado	Precio a usar	PRECIOS						DEMANDA ESTIMADA				
						2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
2	Aceite compuesto envasado	7	35	5,00	5,00	5,00	5,19	5,39	5,59	5,80	6,01	8.515	29.947	74.008	142.962	234.172
5	Aceite de olivo	4	105	24,73	24,73	24,73	25,66	26,62	27,62	28,66	29,73	25.496	89.668	221.601	428.069	701.177
15	Agua mineral	1.390	1.279	0,92	0,92	0,92	0,96	0,99	1,03	1,07	1,11	311.045	1.093.926	2.703.458	5.222.303	8.554.134
32	Ajo molido (envasado)	8	76	9,88	9,88	9,88	10,25	10,64	11,04	11,45	11,88	18.477	64.984	160.598	310.229	508.154
49	Anís	0	1	3,98	3,98	3,98	4,13	4,28	4,44	4,61	4,78	193	680	1.681	3.247	5.319
53	Arroz corriente a granel	2.006	4.417	2,20	2,20	2,20	2,28	2,37	2,46	2,55	2,65	1.073.832	3.776.606	9.333.256	18.029.168	29.531.783
54	Arroz extra	1.247	2.932	2,35	2,35	2,35	2,44	2,53	2,63	2,73	2,83	712.869	2.507.119	6.195.930	11.968.756	19.604.826
55	Arroz superior	782	1.817	2,32	2,32	2,32	2,41	2,50	2,60	2,69	2,79	441.792	1.553.758	3.839.856	7.417.498	12.149.865
59	Avena a granel	41	134	3,29	3,29	3,29	3,42	3,54	3,68	3,82	3,96	32.584	114.596	283.206	547.072	896.104
60	Avena envasada	193	1.043	5,40	5,40	5,40	5,60	5,81	6,03	6,25	6,49	253.687	892.203	2.204.933	4.259.297	6.976.730
62	Azúcar blanca	20	34	1,76	1,76	1,76	1,83	1,89	1,97	2,04	2,12	8.385	29.489	72.877	140.778	230.595
63	Azúcar rubia	1.694	2.860	1,69	1,69	1,69	1,75	1,82	1,89	1,96	2,03	695.402	2.445.690	6.044.119	11.675.500	19.124.473
64	Bebidas gaseosas	1.338	2.846	2,13	2,13	2,13	2,21	2,29	2,38	2,46	2,56	691.954	2.433.563	6.014.147	11.617.604	19.029.639
82	Café instantáneo	9	660	76,42	76,42	76,42	79,29	82,26	85,35	88,55	91,87	160.526	564.561	1.395.218	2.695.160	4.414.674
147	Colorante y saborizante (sibarita)	6	118	20,92	20,92	20,92	21,70	22,51	23,36	24,23	25,14	28.577	100.503	248.377	479.793	785.901
165	Durazno en conserva	3	20	7,66	7,66	7,66	7,95	8,25	8,55	8,88	9,21	4.842	17.028	42.083	81.292	133.157
187	Galleta de agua	5	35	7,22	7,22	7,22	7,49	7,77	8,06	8,37	8,68	8.531	30.003	74.147	143.231	234.613
188	Galleta dulce (a granel)	2	7	3,27	3,27	3,27	3,39	3,52	3,65	3,79	3,93	1.671	5.876	14.520	28.049	45.944
196	Gelatina envasada	0	2	9,62	9,62	9,62	9,98	10,35	10,74	11,14	11,56	584	2.055	5.080	9.813	16.073
200	Grated de atún	51	653	12,86	12,86	12,86	13,34	13,84	14,36	14,90	15,46	158.833	558.607	1.380.505	2.666.739	4.368.119
201	Grated de sardina	5	70	14,74	14,74	14,74	15,29	15,86	16,46	17,08	17,72	16.947	59.603	147.299	284.539	466.075
220	Harina sin preparar de trigo (envasada)	18	63	3,45	3,45	3,45	3,58	3,71	3,85	4,00	4,15	15.368	54.049	133.573	258.025	422.645
247	Ketchup	3	28	9,60	9,60	9,60	9,96	10,33	10,72	11,12	11,54	6.837	24.047	59.428	114.798	188.039
253	Leche en polvo	3	45	16,10	16,10	16,10	16,70	17,33	17,98	18,65	19,35	10.918	38.400	94.898	183.316	300.272
255	Leche evaporada	1.508	8.490	5,63	5,63	5,63	5,84	6,06	6,29	6,52	6,77	2.064.119	7.259.389	17.940.377	34.655.653	56.765.971
299	Margarina envasada	36	336	9,43	9,43	9,43	9,79	10,15	10,53	10,93	11,34	81.639	287.119	709.568	1.370.682	2.245.177
301	Mayonesa	12	133	11,44	11,44	11,44	11,87	12,32	12,78	13,26	13,76	32.330	113.704	281.000	542.811	889.125
302	Mazamorra envasada	7	67	9,19	9,19	9,19	9,54	9,89	10,27	10,65	11,05	16.313	57.372	141.785	273.888	448.628
307	Mermelada (vaso)	23	181	7,96	7,96	7,96	8,26	8,57	8,89	9,23	9,57	43.944	154.550	381.945	737.808	1.208.529
314	Mostaza	1	9	13,18	13,18	13,18	13,67	14,18	14,72	15,27	15,84	2.307	8.112	20.049	38.728	63.436
366	Pan de molde envasado	30	291	9,70	9,70	9,70	10,07	10,44	10,84	11,24	11,66	70.719	248.714	614.655	1.187.338	1.944.859
426	Purés (envasado:Knorr, etcétera)	3	25	9,53	9,53	9,53	9,88	10,25	10,64	11,04	11,45	6.137	21.583	53.339	103.036	168.774
450	Sal de cocina yodada (envasada)	170	150	0,88	0,88	0,88	0,92	0,95	0,99	1,02	1,06	36.504	128.383	317.277	612.888	1.003.910
468	Té filtrante	4	169	40,73	40,73	40,73	42,26	43,84	45,48	47,19	48,96	41.191	144.867	358.015	691.582	1.132.811
												37.128.000	131.040.000	320.112.000	622.167.000	1.016.496.000

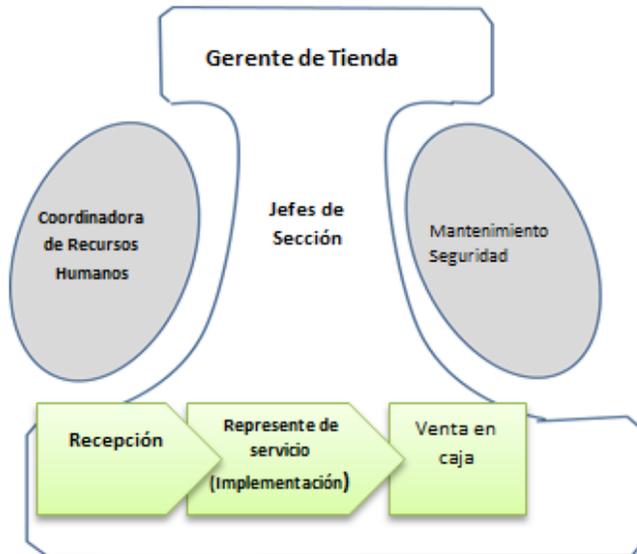
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Estructura organizacional: Supermercados Peruanos S.A.



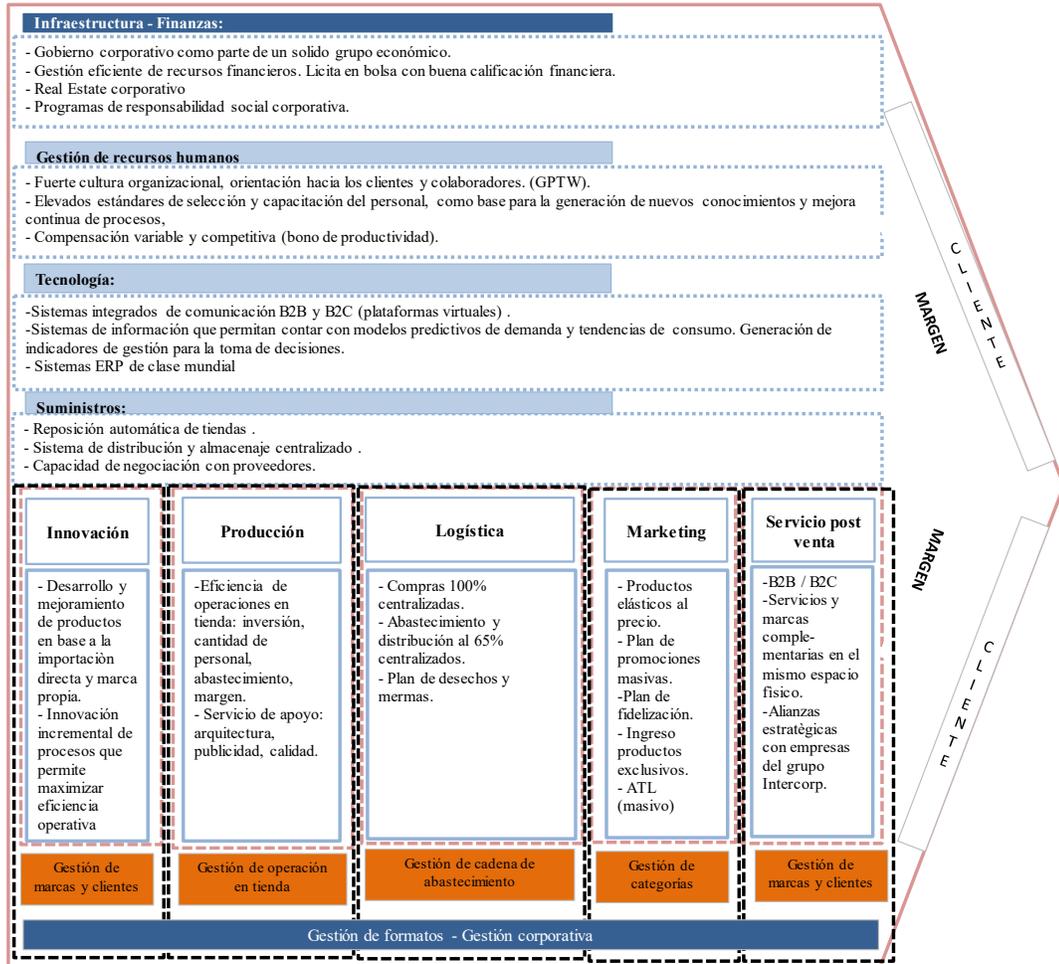
Fuente: Supermercados Peruanos S.A.A., 2016, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 16. Estructura de la tienda



Fuente: Mintzberg *et al.*, 1991; Supermercados Peruanos S.A.A., 2016, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 17. Cadena de valor de Supermercados Peruanos S.A.



PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESOS DE MEJORA

Control de productos/ servicios no conformes
 Seguimiento y medición de los procesos y servicios
 Auditoría interna ISO
 Evaluación de la satisfacción del cliente interno
 Administración de acciones de mejora
 Análisis de datos

PROCESOS CLAVES

PROCESOS DE SOPORTE

Gestión de recursos humanos
 Compras no comerciales y almacenamiento
 Control de precios
 Control de inventarios
 Aseguramiento de calidad
 Mantenimiento y calibración de equipos
 Gestión de tecnología

Asesoría legal
 Administración de documentos
 Gestión de seguridad
 Gestión de locatarías
 Gestión de tesorería
 Gestión contable
 Gestión de activos

Fuente: Porter, 1997, Supermercados Peruanos S.A.A., 2016, 2015.

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 18. Participación según variación de ventas de cada unidad de negocio de SPSA

		Venta neta	Variación % ventas / Ventas del año anterior
Formato	Participación % de ventas	4.015.199.917,42	8,62%
PLAZA VEA	80,21%	3.220.704.161,82	9,90%
PLAZA VEA SÚPER	12,60%	505.786.469,23	4,72%
VIVANDA	6,38%	256.055.095,07	2,58%
PLAZA VEA EXPRESS	0,56%	22.499.820,64	-14,49%
MASS	0,25%	10.154.370,65	45,70%

Promedio de participación %	Promedio crecimiento %
20%	9,51%

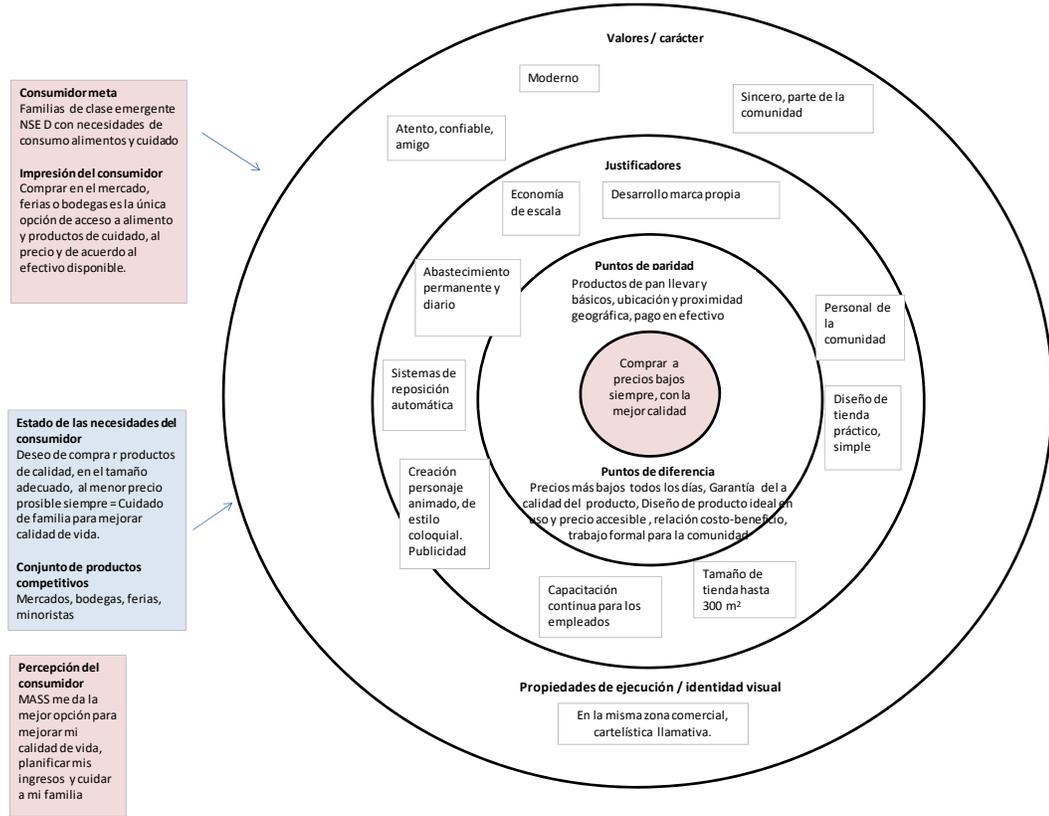
Fuente: Supermercados Peruanos S.A.A., 2014, 2015.
Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 19. Valoración respecto a los factores críticos de éxito de la competencia

	Calidad	Variedad de marcas	Productos a medida	Precios bajos	Cercanía	Formas de pago	Disponibilidad	Servicio	Puntuación
Mercados	3	5	5	4	5	4	2	4	32
Minoristas	4	5	3	3	4	4	3	4	30
Ferias de fin de semana	3	2	4	4	3	3	2	3	24
Bodegas	4	3	3	3	5	5	5	4	32
	14	15	15	14	17	16	12	15	

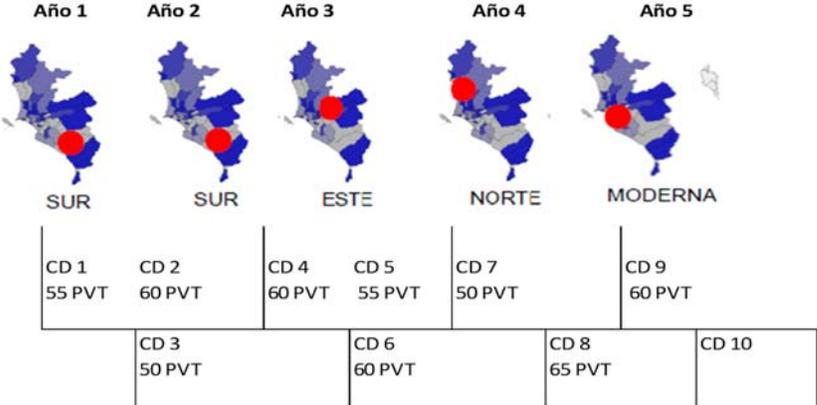
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 20. Mantra de la marca



Fuente: Kotler, P. (2010).
Elaboración propia, 2016

Anexo 21. Configuración regional de los centros de distribución y tiendas



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 22. Ubicación de tiendas

Tienda	Distrito	Dirección de tiendas	Referencia	Ruta
1	Villa El Salvador	av. Revolución con Las Lomas	Por el mercado las brisas	
2	Villa El Salvador	Av. María Elena Moyano (ruta D) con Av. 200 Millas	Por el mercado Unión Progreso	
3	Villa El Salvador	Av. Revolución con José Olaya	Por el mercado Atahualpa	
4	Villa El Salvador	Av. Micaela Bastidas con 03 de Octubre	Por el mercado 03 de Octubre	
5	Villa El Salvador	Manzana A, lote 1 con César Vallejo	Por el mercado Plaza Villa Sur	
6	Villa El Salvador	Sector II Grupo 22, av. Arriba Perú con Micaela Bastidas	Por el mercado Modelo	
7	Villa El Salvador	Av. El Sol s/n, Sector 1, Grupo 15 con Av. Revolución	Por el mercado El Sol	
8	Villa El Salvador	Av. Central con Av. Iero de Mayo	Por el mercado Roy Carritos de Mercado	
9	Villa El Salvador	Av. Miguel Iglesias con Av. Modelo	Por el mercado 12 de Mayo	
10	Villa El Salvador	Av. Mariano Pastor Sevilla con Av. Modelo	Por el mercado Virgen de Cocharcas	
11	Villa El Salvador	Av. Velasco Alvarado con Av. Revolución	Por el Monumento a la Mujer	
12	Villa El Salvador	Av. Velasco Alvarado con ruta C	Por la ruta c	
13	Villa El Salvador	Av. Jorge Chávez con Av. Los Álamos		
14	Villa El Salvador	Av. Pachacutec con calle 5	Por Tottus de Pachacútec	
15	Villa El Salvador	Av. Pachacutec con 27 de Diciembre		
16	Villa El Salvador	Av. Pachacutec con Av. Pumacahua		
17	Villa El Salvador	Av. Bolívar con ruta C		
18	Villa El Salvador	av. Mariano Pastor Sevilla con Av. José Olaya		
19	Villa El Salvador	Av. Pachacutec con Av. Lima		
20	Villa El Salvador	Av. Pacto Andino con Av. Micaela Bastidas		
21	Villa El Salvador	Av. Pedro Huilca con 1 de Mayo		
22	Villa El Salvador	Av. Pachacutec con calle Mercaderes		
23	Villa María del Triunfo	Av. Villa María con José Olaya	por el mercado San Francisco	1
24	Villa María del Triunfo	Av. San José con Piérola	por la Municipalidad de Villa María del Triunfo	1
25	Villa María del Triunfo	Av. El Triunfo con Salvador Allende		1
26	Villa María del Triunfo	Av. El Sol con Jr. Progreso		1
27	Villa María del Triunfo	Av. Santa Cruz con Jr. Tejada		1
28	Villa María del Triunfo	Av. Pachacutec con Wiracocha	por el Terminal Pesquero	1
29	Villa María del Triunfo	Jr. Huayna Cápac con Parado de Bellido		1
30	Villa María del Triunfo	27 de Noviembre con 9 de Diciembre		1
31	Villa María del Triunfo	Union con Jhon Kennedy		1
32	Villa María del Triunfo	Jr. Progreso con Av. Salvador Allende		1
33	Villa María del Triunfo	Jr. Lurin con Av. Atocongo		
34	Villa María del Triunfo	Av. Atocongo con Jr. La Convención		
35	Villa María del Triunfo	César Vallejo con San Martín		
36	Villa María del Triunfo	Jr. Camaná con Av. Daniel Alcides Carrión		
37	Villa María del Triunfo	Av. Agricultura con Jr. Tambo		
38	Villa María del Triunfo	Leoncio Prado con 27 de Diciembre		
39	Villa María del Triunfo	Madre de Dios con 26 de Noviembre		1
40	Villa María del Triunfo	Arequipa con San Martín		1
41	Villa María del Triunfo	César Vallejo con Coricancha		
42	Villa María del Triunfo	El Carmen con Unión		1
43	Villa María del Triunfo	Simon Bolívar con Santa Cruz		1
44	Villa María del Triunfo	Jr. Progreso con Jorge Chávez		1
45	Lurín	Jr. Tarapaca con antigua Panamericana Sur	Por el mercado Virgen de las Mercedes	
46	Lurín	Jr. Bolognesi con Av. Víctor Raul Haya de la Torre		
47	Lurín	Tarapacá con Unión		
48	Lurín	Calle 8 con antigua Panamericana Sur		
49	Lurín	Av. 25 de Marzo con Jr. Cahuide		
50	Pachacamac	Jr Miguel Grau con Convento		
51	Pachacamac	Jr. Lima con Progreso		
52	Pachacamac	Jr. Comercio con Los Pinos		
53	Pachacamac	Jr. Miguel Grau con Av. Manuel Valle		
54	Pachacamac	Fernando Rausche	Por el mercado Ocoña	
55	Pachacamac	Jorge Chávez con Los Rosales		
cd		Av. Jorge Chávez con Av. Los Álamos		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 23. Programa de aperturas de tiendas por año (2016-2020)

Distritos	Zona	Hogares por distrito (miles)	2016	2017	2018	2019	2020
Puente Piedra	1	32				15	10
Comas	1	50				20	15
Carabaylo	1	28				10	5
Total						45	30
San Juan de Lurigancho	3	110			35	50	25
Total					35	50	25
Ate	5	50			40		10
Chaclacayo	5	4				4	
Lurigancho	5	18				18	
Santa Anita	5	18				18	
San Luis	5	5					5
El agustino	5	16					15
Total					40	40	30
Villa El Salvador	9	67	22	24	18	2	
Villa Maria del Triunfo	9	67	22	24	18	2	
Lurin	9	13	4	5	4	0	
Pachacamac	9	18	6	7	5	1	
Total			55	60	45	5	
Callao	10	24					24
Ventanilla	10	20					20
Bellavista	10	4					4
La Perla	10	3					3
Carmen de la Legua	10	3					3
La Punta	10	0					0
Total							55
Total		0	55	60	120	140	140

Fuente: Elaboracion propia, 2016.

Anexo 24. Capex inicial de tienda

INVERSIÓN

Concepto	Cantidad	Costo unitario S/	Total
ACTIVOS TANGIBLES			
Muebles y enseres			35.870
Equipos			31.100
Capex casco			30.500
ACTIVOS INTANGIBLES			
Intangibles			7.600
OTROS			
Capital de trabajo			-
Total inversión			105.070
Muebles y enseres			
Mueble frutero	1	1.000,00	1.000,00
Mesa de trabajo para perecibles	1	500,00	500,00
Góndolas de cuatro niveles	5	2.000,00	10.000,00
Mueble para cajas	3	1.200,00	3.600,00
Carros de compra			-
Cesta de compra	20	120,00	2.400,00
Pallets	5	150,00	750,00
Sillas	3	50,00	150,00
Sillas para cajeros	3	40,00	120,00
Muebles para escritorio	1	1.000,00	1.000,00
Mueble archivador	1	300,00	300,00
Lavatorios (incluye bowl, grifería e instalación)	1	300,00	300,00
Inodoros	1	200,00	200,00
Utensilios de pescadería			-
Utensilios de carnicería			-
Portaprecios	200	10,00	2.000,00
Botiquín	1	100,00	100,00
Mampara	1	1.500,00	1.500,00
Visual	1	6.950,00	6.950,00
Puertas enrollables	2	1.500,00	3.000,00
Accesorios eléctricos (incluye instalación)	1	2.000,00	2.000,00
Total			35.870,00
Equipos			
Cámara frigorífica			-
Rebanadora de embutidos			-
Conservador/exhibidor	4	2.500,00	10.000,00
Balanza electrónica	1	2.000,00	2.000,00
Mostrador			-
Extintores	4	200,00	800,00
Aire acondicionado			-
Sistema de audio	1	750,00	750,00
Cámaras de seguridad	2	800,00	1.600,00
Televisor LED			-
Router WI-FI	1	300,00	300,00
Pocket inalámbrico	1	2.900,00	2.900,00
Punto de venta (impresora térmica, CPU <i>touch screen</i> , gaveta de dinero, lector código barra, <i>software</i>) (Alquiler)	2	5.500,00	11.000,00
Computadoras desktop	1	1.300,00	1.300,00
Impresora multifuncional	1	200,00	200,00
Detector de billetes falsos	1	100,00	100,00
Teléfono	1	150,00	150,00
Total			31.100,00
Capex casco	1	30.500,00	30.500,00
Total			30.500,00
Intangibles			
<i>Software</i> para supermercado y licencias	1	7.600,00	7.600,00
Total			7.600,00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 25. Programa de inversiones de la estrategia

Consolidado	(EN MILES DE SOLES)					
Año	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión en tangibles e intangibles						
Inversión inicial	-420	-6.304	-6.830	-12.608	-14.920	-13.449
Valor de rescate inversión inicial						50.525
Inversión de centro de distribución		-700	-700	-2.100	-2.100	-1.400
Valor de rescate del centro de distribución						6.309
Total inversión	-420	-7.004	-7.530	-14.708	17.020	14.849
Inversión en capital de trabajo						
Cuentas por cobrar		203	718	1.754	3.409	5.570
Costo de mercadería		2.860	10.093	24.363	47.351	76.430
Cuentas por pagar		3.900	13.763	33.222	64.570	104.223
Capital de trabajo		-836	-2.952	-7.105	-13.809	-2.223
Incremento de capital de trabajo		836	2.116	4.153	6.704	8.413
Recuperación de capital de trabajo						-22.223
Depreciación y amortización						
Depreciación de inversión inicial		-327	-436	-799	-988	-1.037
Depreciación de centro de distribución		-12	-50	-114	-213	-303
Total depreciación		-338	-485	-912	-1.200	-1.340

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 26. Estimación de la tasa de descuento COK y WACC

Concepto	Fuente	
T (Impuesto a la renta)	29.5%	SUNAT
Beta Desapalancado	0.76	Damodaran. Es el riesgo sistemático (de mercado) de la empresa, solo considera el riesgo operativo de la industria Grocery and Food
Deuda	712,402	
Patrimonio (E)	993,388	
D+E	1,705,790	
D/E	0.72	
Beta Apalancado	1.15	Beta apalancado = Beta desapalancado * (1 + (D/E)*(1-t))
Rendimiento Bonos soberanos	4.84%	MEF : Rendimiento de los bonos soberanos a 5 años al 10-03-2017
Prima Riesgo de Mercado (Rm - RF)	3.88%	Extraído de risk premium por Damodaran over the last 10 years.
Re (COK) tasa mínima del accionista	9.3%	CAPM Re = R bono soberano + (RM-RF)* B apalancado
Rd (costo de la deuda)	8.07%	Costo de la deuda del año
D/ (D+E)	41.76%	
E/(D+E)	58.24%	
T	29.5%	Fuente: SUNAT
WACC (tasa mínima para la empresa)	7.8%	WACC =Re *E/(D+E)+Rd *(1-T)*D/(D+E)

*Art. 39° TUO de la Ley del Impuesto a la Renta modificado por Ley N° 29342 vigente a partir de 01.01.2010 y 22 Inc. a) Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.

Fuente: Damodaran, 2016; Macroconsult, s.f..

Elaboración: Propia, 2016.

Anexo 27. Flujo de caja incremental

Flujo de caja efectivo		Millones de soles				
INCREMENTAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	-	37.128	131.040	320.112	622.167	1.016.496
Costo de ventas /	-	-31.630	-111.637	-269.465	-523.731	-845.362
Utilidad Bruta	-	5.498	19.403	50.647	98.436	171.134
Gastos de ventas y distribución/	-	-3.306	-10.540	-22.332	-39.508	-59.411
Gastos de administración/	-	-2.546	-8.103	-17.170	-30.375	-45.769
Otros ingresos operativos/	-	-	-	-	-	-
Otros gastos operativos/	-	-	-	-	-	-
Resultado logístico del proyecto		-1.043	-3.073	-6.178	-12.008	-18.195
Depreciación y amortización del proyecto		-338	-485	-912	-1.200	-1.340
EBIT	0	-1.737	-2.797	4.054	15.345	46.419
-impuestos		521	839	-1.216	-4.603	-13.926
dep		338	485	912	1.200	1.340
-inversión de activo fijo	-420	-7.004	-7.530	-14.708	-17.020	-14.849
Valor de rescate del activo fijo						56.834
- Inversión en CT	-	836	2.116	4.153	6.704	8.413
Recuperación CT						-22.223
- otras inversiones LP	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-420	-7.045	-6.887	-6.805	1.626	62.009
Variación deuda CP	-	-	-	-	-	-
Variación deuda LP	-	-	-	-	-	-
Variación deuda LP del proyecto	700	16.000	17.000	18.500	12.000	-
Ing fin + Dif cambio	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros después de impuestos (1-t)	-	-8.157	-9.701	-11.563	-13.223	-14.388
Incremento de capital	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	280	798	412	132	404	47.621

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Enrique Gonzáles Egoavil

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con 15 años de experiencia en la industria del *retail*, con especialización en la dirección de supermercados. Actualmente se desempeña como gerente de Operaciones en Supermercados Peruanos S.A.

Angela Madariaga Orjeda

Administradora de Empresas por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con 13 años de experiencia laboral en la industria del consumo de productos y servicios. Tiene estudios de especialización en marketing, ventas y servicio al cliente. Actualmente se desempeña como gerente comercial en Food Pack SAC con su marca ECOFRESH.

Cecilia Rodríguez Bracamonte

Ingeniería de Computación y Sistemas, egresada de la Universidad Privada Antenor Orrego. Cuenta con 17 años de experiencia en el sector público, con especialización en gestión de proyectos y mejora de procesos. Actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Gestión Documental en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.