

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MYPES MAYORISTAS:  
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS MYPES DEL RUBRO  
ABARROTES MAYORISTA EN EL MERCADO DE  
PRODUCTORES DE FIORI**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en  
Gestión, con mención en Gestión Empresarial**

**Presentada por:**

**SO TARAZONA, Sulen**

**20110643**

**MUCHOTRIGO SIGUEL, Karen Lorena**

**20102629**

**Asesoradas por: Dra. Marta Lucia Tostes Vieira**

**Lima, 27 de noviembre de 2018**

La tesis

**Gestión estratégica de MYPES mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del Rubro Abarrotes Mayorista en el Mercado de Productores de Fiori**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Regina Mariella Soriano Rivera  
Presidente de Jurado

---

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira  
Asesor de la Tesis

---

Mgtr. Aldo Ruy Fuertes Anaya  
Tercer Jurado

A mis padres, que siempre están a mi lado para apoyarme en todo lo que me propongo. Su apoyo ha sido una pieza crucial para mí y siempre estaré agradecida por ello. Estoy segura que con todo lo construido podré continuar cumpliendo mis metas y así poder seguir brindándoles motivos de orgullo y alegría.

**Karen Muchotrigo Siguel**

Dedico este logro a mis padres y hermanos, estoy segura de que cosas aún mejores vendrán de hoy en adelante.

**Sulen So Tarazona**



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.    Título de la investigación.....	2
2.    Problema de investigación.....	2
3.    Justificación.....	4
4.    Modelo de gestión.....	6
5.    Pregunta de investigación.....	6
5.1.    Pregunta principal.....	6
5.2.    Preguntas específicas.....	6
6.    Objetivos.....	7
6.1.    Objetivo principal.....	7
6.2.    Objetivos secundarios.....	7
7.    Hipótesis general.....	7
8.    Viabilidad.....	7
9.    Limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOS DE ABASTO.....	9
1.    Estructura de mercado.....	9
1.1.    Mercados de competencia monopolística.....	10
1.2.    Economía informal de las MYPES.....	12
1.3.    Cadena de suministro de productos semiperecibles.....	14
2.    Gestión estratégica.....	17
2.1.    Gestión de <i>stakeholders</i> .....	18
2.2.    Lienzo de Modelo de Negocio.....	21
2.3.    Análisis de rivalidad: las cinco fuerzas competitivas.....	22
2.4.    Creación y apropiación de valor.....	27
2.5.    Estrategias competitivas.....	29

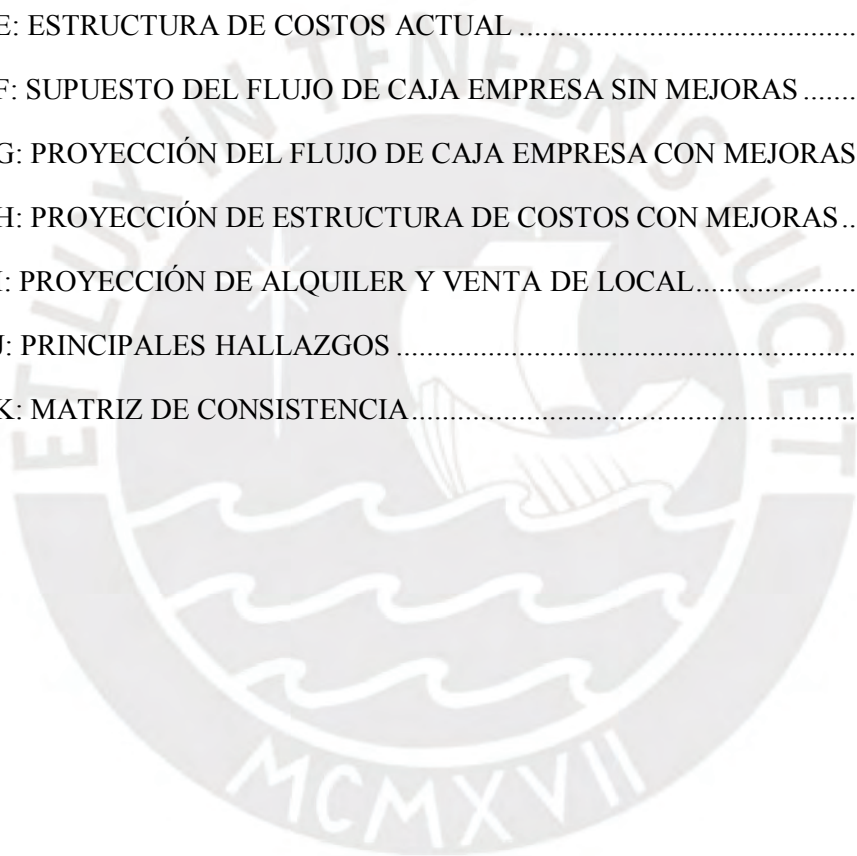
2.6.	Árbol de toma de decisiones .....	33
3.	Gestión estratégica en mercados de abasto.....	34
3.1.	La cadena de valor en mercados de abastos .....	34
3.2.	Estrategias competitivas en mercados de abasto .....	38
CAPÍTULO 3: MERCADOS DE ABASTO Y COMERCIO DE ABARROTOS MAYORISTA EN EL PERÚ .....		42
1.	Situación actual de las MYPES.....	42
2.	Lima Norte.....	43
3.	Sector de Mercados de Abastos .....	44
3.1.	Comercialización de arroz y azúcar en el Perú.....	45
3.2.	Principales <i>stakeholders</i> para los mercados de abasto.....	47
3.3.	Mercado de Productores de Fiori.....	48
CAPITULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....		50
1.	Unidad de estudio .....	50
2.	Alcance de investigación .....	51
3.	Diseño metodológico .....	52
3.1.	Enfoque de investigación .....	52
3.2.	Estrategia de investigación.....	53
3.3.	Horizonte temporal .....	53
4.	Fases de la investigación.....	53
4.1.	Fase preliminar .....	54
4.2.	Fase teórica.....	54
4.3.	Fase de trabajo de campo .....	60
4.4.	Fase de análisis cualitativo.....	61
4.5.	Fase de propuesta.....	62
4.6.	Fase de análisis de toma de decisiones .....	62
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS .....		63
1.	Estructura de mercado .....	64

1.1.	Competencia monopolística .....	64
1.2.	Informalidad en MYPES del MPF .....	66
1.3.	Análisis PEST.....	68
2.	Modelo de Negocio 1.0.....	69
2.1.	Propuesta de Valor.....	69
2.2.	Segmentación de clientes .....	70
2.3.	Canales de distribución y comunicaciones.....	71
2.4.	Relación con los clientes.....	72
2.5.	Flujo de ingreso .....	72
2.6.	Recursos clave.....	73
2.7.	Actividades clave.....	74
2.8.	Socios clave.....	74
2.9.	Estructura de costos .....	75
3.	Situación actual de los negocios del MPF.....	76
4.	Gestión estratégica de los empresarios del MPF .....	77
4.1.	Mapeo de <i>stakeholders</i> según Modelo Savage.....	77
4.2.	Cadena de valor de las MYPES del MPF .....	80
4.3.	Análisis de rivalidad en el MPF .....	86
4.4.	Creación y apropiación de valor en la comercialización de abarrotes mayoristas	91
4.5.	Estrategias competitivas empleadas por los empresarios del MPF .....	93
5.	Resumen de análisis de los principales hallazgos.....	96
CAPÍTULO 6: PROPUESTA .....		100
1.	Propuesta A: Continuidad del negocio.....	101
1.1.	Análisis de la matriz FODA cruzado .....	102
1.2.	Estrategias competitivas para la continuidad del negocio.....	102
1.3.	Modelo de negocio 2.0.....	107
2.	Propuesta B: Salida del negocio .....	108
2.1.	Alquiler del Local.....	109

2.2.	Venta del Local .....	110
3.	Análisis de toma de decisiones .....	110
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		115
1.	Conclusiones .....	115
2.	Recomendaciones .....	117
REFERENCIAS .....		119
ANEXO A: Fases de la investigación.....		125
ANEXO B: Guía de entrevista preliminar a empresario del MPF .....		126
ANEXO C: Resumen de comunicaciones preliminares.....		127
ANEXO D: Matriz de recolección de información .....		128
ANEXO E: Guía de entrevista para empresarios del MPF .....		129
ANEXO F: Guía de observación para empresarios del MPF.....		130
ANEXO G: Guía de observación para clientes minoristas .....		131
ANEXO H: Guía de observación para cliente de negocio .....		132
ANEXO I: Guía de observación para mercados mayoristas .....		133
ANEXO J: Guía de observación para supermercados mayoristas.....		134
ANEXO K: Guía de entrevista para practitioner .....		135
ANEXO L: Guía de entrevista para académico en gestión estratégica y gestión logística .....		136
ANEXO M: Resumen de entrevista a académicos en gestión estratégica y gestión logística...		137
ANEXO N: Resumen de entrevista a practitioner .....		138
ANEXO O: Resumen de entrevistas a empresarios del MPF .....		139
ANEXO P: Resumen de observaciones en el MPF .....		140
ANEXO Q: Fotos y videos de las observaciones en el MPF, clientes y competidores .....		141
ANEXO R: Resumen de observaciones y entrevista a clientes.....		142
ANEXO S: Resumen de observaciones a competidores mercados mayoristas.....		143
ANEXO T: Resumen de observaciones a supermercados mayoristas.....		144
ANEXO U: Cuadro resumen de recolección de información .....		145
ANEXO V: Plantilla para armar flujo de caja estándar de empresarios del MPF .....		146



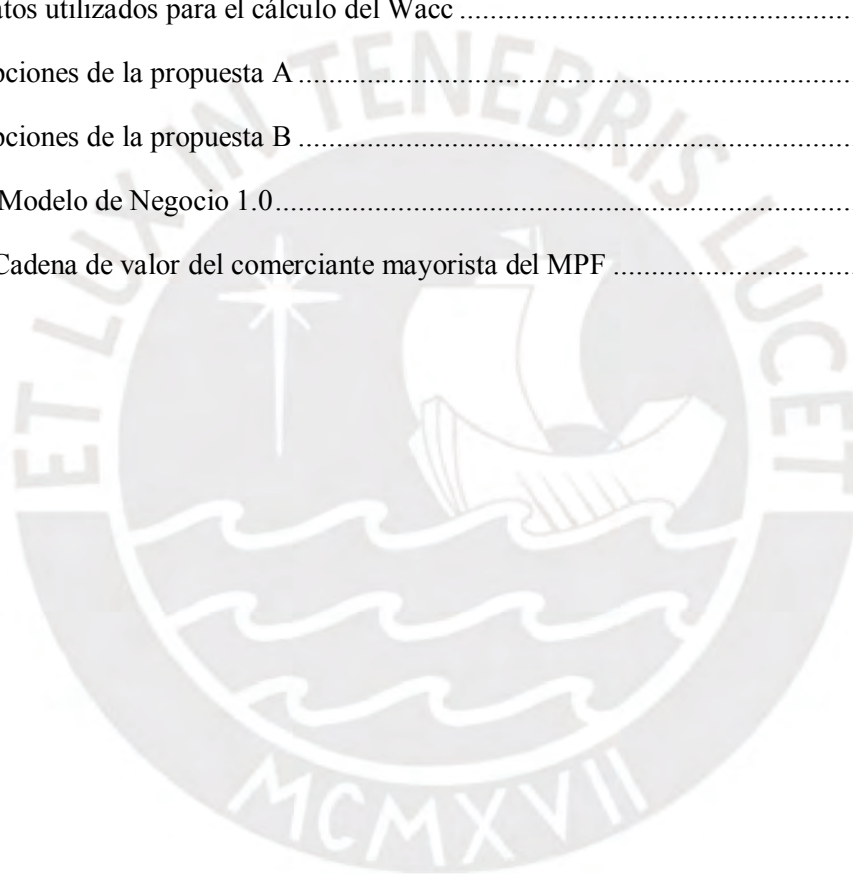
ANEXO W: MODELO DE NEGOCIO 1.0.....	147
ANEXO X: CADENA DE VALOR DEL COMERCIANTE MAYORISTA DEL MPF .....	148
ANEXO Y: 5 FUERZAS DE PORTER .....	149
ANEXO Z: ANÁLISIS FODA CRUZADO .....	150
ANEXO AA: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA.....	152
ANEXO AB: MODELO DE NEGOCIO 2.0.....	158
ANEXO AC: CÁLCULO DEL WACC.....	159
ANEXO AD: FLUJO DE CAJA EMPRESA PROYECTADO SIN MEJORAS.....	160
ANEXO AE: ESTRUCTURA DE COSTOS ACTUAL .....	161
ANEXO AF: SUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA EMPRESA SIN MEJORAS .....	162
ANEXO AG: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA EMPRESA CON MEJORAS.....	163
ANEXO AH: PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTOS CON MEJORAS.....	164
ANEXO AI: PROYECCIÓN DE ALQUILER Y VENTA DE LOCAL.....	165
ANEXO AJ: PRINCIPALES HALLAZGOS .....	166
ANEXO AK: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	170





## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2015 .....	42
Tabla 2: Perú: MIPYMES formales por estrato empresarial según sección CIU, 2015 .....	43
Tabla 3: Estimación de proporción de ventas mensual por segmento de clientes .....	71
Tabla 4: Vinculación de hallazgos con propuestas .....	100
Tabla 5: Precios de alquiler (en soles) de locales comerciales en distritos de Lima Norte .....	109
Tabla 6: Precios de venta (en dólares) de locales comerciales en San Martín de Porres .....	110
Tabla 7: Datos utilizados para el cálculo del Wacc .....	111
Tabla 8: Opciones de la propuesta A .....	113
Tabla 9: Opciones de la propuesta B .....	113
Tabla W1: Modelo de Negocio 1.0 .....	147
Tabla X1: Cadena de valor del comerciante mayorista del MPF .....	148



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de estructura de mercado .....	10
Figura 2: Categorías institucionales de actividades empresariales .....	14
Figura 3: Etapas de la cadena de suministro .....	15
Figura 4: Gestión de <i>stakeholder</i> : tipos y estrategias .....	19
Figura 5: Estructura de Modelo Intellectus .....	20
Figura 6. Creación y apropiación de valor con múltiples grupos de interés .....	27
Figura 7: Las cinco estrategias de los negocios.....	31
Figura 8: Diagrama de árbol de decisiones .....	33
Figura 9: Cadena de Valor de Porter.....	35
Figura 10: Cadena de Valor de comercialización mayorista de abarrotes .....	37
Figura 11: Esquema de ciclo de vida .....	38
Figura 12: Cadena productiva del arroz.....	46
Figura 13 : <i>Stakeholders</i> internos y externos .....	47
Figura 14 : Mapeo de <i>stakeholders</i> para la investigación .....	51
Figura 15: Gestión de <i>stakeholder</i> según Modelo de Savage.....	78
Figura 16: Creación y apropiación de valor en la comercialización mayorista de arroz.....	93
Figura 17: Árbol de decisiones de las MYPES del MPF .....	112
Figura A1: Fases de la investigación .....	125
Figura Y1: 5 Fuerzas de Porter de las MYPES del MPF .....	149

## LISTA DE ACRÓNIMOS

<b>APEIM</b>	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados
<b>CENAGRO</b>	Censo Nacional Agropecuario
<b>CENAMA</b>	Censo Nacional de Mercados de Abastos
<b>CENEC</b>	Censo Nacional Económico
<b>CPI</b>	Compañía Peruana de Estudios de mercado y opinión pública
<b>CEPLAN</b>	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>BCRP</b>	Banco Central de Reserva del Perú
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>INDECI</b>	Instituto Nacional De Defensa Civil
<b>INDECOPI</b>	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
<b>INEI</b>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<b>JPMFP</b>	Junta de Propietarios del Mercado de Productores de Fiori II Etapa
<b>MDSMP</b>	Municipalidad de San Martín de Porres
<b>MINAGRI</b>	Ministerio de Agricultura y Riego
<b>MPF</b>	Mercado de Productores de Fiori
<b>MYPES</b>	Micro y Pequeña Empresas
<b>MIPYMES</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresas
<b>MPEC</b>	Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa
<b>MRI</b>	Matriz de Recolección de Información
<b>MTPE</b>	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
<b>PBI</b>	Producto Bruto Interno
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa
<b>PRODUCE</b>	Ministerio De La Producción
<b>PROMYPE</b>	Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña empresa
<b>RUC</b>	Registro Único de Contribuyentes
<b>VA</b>	Valor Apreciado
<b>VC</b>	Valor Creado
<b>SMP</b>	San Martín de Porres
<b>SUNAFIL</b>	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
<b>TICs</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>UIT</b>	Unidad Impositiva Tributaria
<b>VAN</b>	Valor Actual Neto

## RESUMEN EJECUTIVO

La estrategia es todo aquello que se emplea para poder lograr un objetivo. Por tal motivo, para el caso de una empresa, resultaría fundamental emplear estrategias que permitan alcanzar las metas planteadas, sobre todo si se encuentra dentro de un entorno altamente competitivo, en donde tomar una mala decisión podría afectar su rentabilidad y continuidad en el mercado. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una metodología con enfoque cualitativo de alcance exploratorio y analítico cuyo sujeto de estudio está conformado por los empresarios propietarios del Mercado de productores de Fiori (MPF). Esta consta de seis fases, en la primera se realizó una inmersión inicial al contexto del sujeto de estudio mediante la revisión de estudios previos y un primer acercamiento al sujeto de estudio. De este modo, se pudo definir el problema, preguntas y objetivos de la investigación. En la segunda fase, se realizó una revisión a la literatura para delimitar el sustento teórico de la investigación. Además, se definieron las técnicas y herramientas de recolección de información a emplear, mediante la construcción de la Matriz de Recolección de Información (MRI). En la tercera fase, se realizó el trabajo de campo, en donde se aplicaron las entrevistas en profundidad y las observaciones. En la cuarta fase, se codificó toda la información recolectada en la fase previa a través de la herramienta WebQDA, con lo que se logró la triangulación de información. Teniendo en cuenta los principales hallazgos de esta fase, se pasó a la quinta fase de la investigación, donde se propusieron estrategias competitivas para maximizar los beneficios de los empresarios del MPF. Para la elección de las mejores estrategias, se empleó la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC). Finalmente, en la sexta fase, se plasmó en un árbol de decisiones todas las opciones propuestas para la elección de aquella que generará mayor valor para el empresario.

De este modo, luego de un análisis interno y externo de las MYPES del MPF se tiene como principal resultado que el sujeto de estudio posee un modelo de negocio con propuesta de valor enfocado en precios bajos; sin embargo, la solución no sería cambiar la propuesta en una de diferenciación, debido a la baja disposición a pagar un precio por encima del mercado. Por tal motivo, las estrategias deben estar enfocados en la reducción de costos, sobre todo en la logística, dado que las MYPES del MPF son distribuidores dentro de una cadena de suministro. En conclusión, para mantener la rentabilidad en este tipo de empresas, es necesario contar con un precio competitivo por medio de la eficiencia logística.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte.

En el primer capítulo se presenta el problema, se justifica la relevancia de la temática y se mencionan los modelos de gestión que abordan la investigación. Asimismo, se formulan las preguntas de investigación, los objetivos, se plantea la hipótesis, se indica la viabilidad de la investigación y las limitaciones a considerar con respecto al sujeto de estudio.

En el segundo capítulo, sobre el marco teórico, se delimitan los temas de gestión a utilizar en el estudio y los autores correspondientes. Para ello se trabaja bajo tres constructos: estructura de mercado, gestión estratégica y gestión estratégica en mercados de abasto.

En el tercer capítulo se muestra el marco contextual, para lo cual se hace una descripción de las MYPES en el Perú y se indaga en el sector de mercados de abasto. Así también, se introduce el sujeto de estudio, profundizando en la composición del MPF y la historia de los empresarios.

En el cuarto capítulo se desarrolla el marco metodológico, que consiste en un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio, descriptivo y analítico. Junto con ello se especifica el sujeto de estudio y otros *stakeholder* a intervenir. De acuerdo con el perfil de empresario, las principales herramientas de recolección de información son observaciones y entrevistas en profundidad.

En el quinto capítulo se procede a analizar y triangular la información obtenida del trabajo de campo. De este modo, se presentan los resultados de la investigación haciendo uso de las herramientas de gestión señaladas en el marco teórico. Luego, se trabaja un cuadro resumen con los principales hallazgos, de forma tal que se establece un diagnóstico con respecto a la situación de los empresarios del MPF.

En el sexto capítulo, después de analizar el diagnóstico, se analizan alternativas para maximizar la rentabilidad de la inversión de los empresarios. En ese sentido, se plantean dos caminos: continuidad o salida del negocio. Para cada uno de estos se trabajan escenarios tentativos, valorizando cada opción por medio de un flujo de caja. Finalmente, se trabaja el análisis de toma de decisiones y se evalúa cual es la opción que genera mayores ganancias para el comerciante.

Por último, en el séptimo capítulo, se abordan las conclusiones y recomendaciones, ambas alineadas a responder la hipótesis planteada al inicio de la investigación.



# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. Título de la investigación**

Gestión estratégica de MYPES mayoristas: Estrategias competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayorista en el Mercado de Productores de Fiori.

## **2. Problema de investigación**

Aproximadamente, desde el 2010, la situación de las MYPES del MPF se ha visto afectada por una caída constante en sus márgenes de ganancia, pasaron de poseer márgenes de entre 20% o 30%, en el 2010, a contar con un margen promedio de 5% o menos para el 2017 (Martha Tarazona, comunicación personal, 23 de septiembre, 2017). Esta situación puede ser explicada debido al aumento de competidores, que ha afectado la recurrencia de clientes en los mercados de abasto tradicionales, y el surgimiento de nuevos formatos de venta en el rubro de abarrotes.

Por un lado, de acuerdo a los resultados del Censo Nacional de Mercados de Abastos (CENAMA) realizado el 2016, los mercados de abastos en el Perú, para el 2016, se han incrementado en 61,7% con respecto al 2008, pues pasaron de ser 1 751 locales a ser 2 612 locales en el año 2016 (INEI, 2017a). Además, este informe también señala que es en la provincia de Lima Metropolitana donde se centra el mayor porcentaje de mercados de abastos (43%), con 1 122 locales en total, siendo el distrito de San Martín de Porres, el segundo distrito con mayor porcentaje de mercados de abastos (10,5%) con 118 locales. En este último distrito es donde se ubica el MPF.

Por otro lado, no solo ha aumentado la competencia en el canal tradicional de mercados de abastos, sino también ha habido un incremento en el canal moderno del mismo sector. De acuerdo con la Encuesta Económica Anual 2016, entre los años 2010 y 2016, la cantidad de supermercados e hipermercados en el país ha crecido vertiginosamente, pasando de 51 locales en el año 2007 a 321 locales en el año 2016, lo cual da un crecimiento en el periodo de 529,4% (INEI, 2017b). Dentro de este sector se encuentran supermercados mayoristas y minoristas. En la actualidad, existen tres grandes cadenas de supermercados minoristas: Supermercados Peruanos, con Plaza Vea, Mass y Vivanda; Cencosud, con Wong y Metro; y Tottus, con Tottus e Hiperbodega Precio UNO. En cuanto a supermercados mayoristas, se encuentran Makro, Mayorsa, Vega y Maxi Ahorros (INEI, 2017b).

Específicamente, en el sector de Lima Norte, donde se ubica el MPF, se han incrementado considerablemente los mercados de abastos y supermercados, tanto mayoristas como minoristas,

lo cual ha generado una competencia directa (mercados de abastos) e indirecta (supermercados) para los comerciantes del MPF. En el canal moderno, los supermercados entraron con una propuesta de negocio más organizada y el beneficio del uso de tarjetas de crédito, esto los convirtió en una alternativa más atractiva para los comerciantes minoristas, quienes son los principales clientes de los mercados mayoristas, y también para los consumidores finales (Carlos Zapata, comunicación personal, 5 de septiembre, 2017).

Estas tasas de crecimiento, mencionadas en los párrafos anteriores, dan a conocer la gran cantidad de competidores que se han ido sumando al sector, tanto por el canal tradicional (mercados) como del canal moderno (supermercados). Si bien es cierto que los primeros aún se mantienen como el canal que capta mayor concentración de la demanda del mercado, los supermercados poco a poco van adquiriendo cuota de mercado. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016, los mercados de abastos poseen un 76,3% de captación de clientes mientras que el canal moderno posee un 23,7% (INEI, 2017c).

De este modo, se presenta un contexto de incremento de oferta, este es difícil de sobrellevar para las MYPES quienes terminan en un estado de subsistencia, limitando así su crecimiento. Además, la mayoría de éstas se caracteriza por basar sus decisiones de una manera más reactiva y no mediante estrategias de competitividad que ayuden a incrementar los márgenes de sus negocios. Esta forma de actuar podría estar relacionado al nivel educativo que poseen gran cantidad de micro o pequeños empresarios quienes en su mayoría cuentan con estudios hasta nivel secundario (48,7%). Asimismo, su interés por capacitarse es mínima, pues el 81% de MYPES no asiste a eventos de capacitación en temas de gestión empresarial, y lo mismo sucede con su interés en capacitación sobre tecnología, donde más del 90% no asiste a eventos de esta índole (INEI, 2014).

Este problema de falta de competitividad de las MYPES se refleja, principalmente, al enfrentarse con las grandes cadenas de supermercados, su poder de negociación frente a proveedores es mayor lo cual representa una ventaja competitiva frente a las MYPES. Ante esta situación, la reacción de los comercios del MPF fue la disminución de sus precios de ventas, a pesar de que ello signifique la reducción de sus márgenes de ganancia (Carlos Zapata, comunicación personal, 5 de septiembre, 2017). Adicionalmente, las MYPES deben lidiar con una serie de limitaciones: baja asociatividad y articulación con empresas medianas y grandes; bajo acceso y uso inadecuado de tecnologías de la información y la comunicación (TICs); bajo acceso a financiamiento; baja identidad y cultura empresarial; baja capacidad de gestión empresarial; bajo acceso a nuevos mercados; y finalmente, problemas de informalidad, ello disminuye considerablemente su competitividad en el sector (PRODUCE, 2009). En



consecuencia, la toma de decisiones sobre estrategias para enfrentar a la competencia se ve limitada.

Así también, otro factor que impacta en la rivalidad entre mercados de abasto son las malas prácticas de algunos negocios. Por ejemplo, el manipuleo del producto antes de ser comercializado, el cambio en la marca original del producto y la modificación del peso son tácticas empleadas para poder reducir costos y ofrecer al cliente un precio más conveniente. A raíz de ello, se ha generado un escenario de “juego sucio” que impacta en el comportamiento de compra y la confianza de los clientes, ante este temor de estafa, estos prefieren comprar en lugares donde aseguren calidad, por ejemplo, los supermercados (Martha Tarazona, comunicación personal, 23 de septiembre, 2017).

En conclusión, las MYPES del MPF están siendo afectados por el incremento de la oferta en el sector, que se ha visto incrementado desde el año 2010 hasta el 2018. Frente a este nuevo escenario, las MYPES del MPF no se encuentran preparadas para reaccionar y adaptarse a los cambios. Es por este motivo que han adoptado una estrategia de reducción de precios, lo cual ha generado una reducción en sus márgenes de ganancia, y a pesar de estas medidas, han continuado experimentando una disminución en su posicionamiento en el mercado de abarrotes de Lima Norte, lo cual puede influir en su permanencia en el mercado.

### **3. Justificación**

En la economía del Perú se manifiesta un fenómeno muy particular. Para el 2015, según fuentes del INEI (2016), del total de unidades empresariales, un millón 933 mil 525 son clasificadas como microempresas lo cual representan el 94,6% del total, manifestando así, un crecimiento de 8,1% respecto al año anterior. Por otro lado, 89 mil 993 son pequeñas empresas (4,4%), 12 mil 494 son grandes y medianas empresas (0,6%) y 6 mil 980 (0,4%) representan a la administración pública. Estas cifras arrojan un panorama económico dominado por las MYPES quienes conforman el 99% de total de unidades empresariales en el Perú, teniendo una mayor concentración en la provincia de Lima.

No obstante, ante esta situación, se plantean nuevos retos y oportunidades condicionados por el entorno competitivo e incierto que enfrentan día a día los micro y pequeños empresarios. Ello puede representar dos caminos para la empresa: un primer camino es la adaptación al entorno, gestionar un proceso de cambio que permita mantener o incrementar la competitividad de la empresa; un segundo camino es no percibir una necesidad de cambio de manera tal que se descuida la competencia, los empresarios se mantienen confiados en la obtención de buenos resultados en la medida que creen que el entorno permanecerá inalterable para ellos. Este último

camino lleva al declive y salida de las MYPES; en el 2014, la tasa de salida bruta para las microempresas se elevó a 5,9% (en el 2013 fue de 4,8%). Asimismo la tasa de salida bruta para las pequeñas empresas ascendió a 0,3% (en el 2013 fue de 0,2%) (PRODUCE, 2015).

Con respecto a la densidad empresarial, se muestran dos tipos: la primera muestra cuantas empresas existen por cada mil habitantes, y la segunda expresa cuantas empresas existen por cada kilómetro cuadrado. Para el caso de Lima Norte, se considera como la tercera área interdistrital con mayor densidad empresarial, así pues, existen 78 empresas por cada mil habitantes y 247 empresas por cada kilómetro cuadrado. Además, San Martín de Porres (SMP) Independencia y Los Olivos son los distritos con mayor densidad empresarial en Lima Norte (INEI, 2016). De aquí la importancia de estudiar la dinámica del MPF ubicada en el distrito de SMP pues permitirá indagar en los factores que involucran la alta densidad empresarial en el distrito, además de conocer su comportamiento competitivo ante un entorno de alta concentración empresarial.

Por otro lado, las MYPES demuestran gran potencial para el crecimiento económico, el desarrollo social y la generación de empleo en el país (Sánchez, 2014). Debido a que representan una parte importante de la fuerza laboral, al emplear alrededor del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) (PRODUCE, 2015), son el motor de la economía peruana en el sentido que representan el 42% del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2007). Lo mencionado demuestra la necesidad de estudiar e identificar los factores que propician el crecimiento y desarrollo de las MYPES, de modo tal que las mejores prácticas encontradas puedan ser perfeccionadas y tomadas como parte de un modelo de negocio a seguir.

Así también, en el estudio Las MIPYMES en cifras 2014 que realizó PRODUCE (2015), se consideran a las MYPES un segmento bastante heterogéneo con respecto a las características y el desempeño que poseen, ello hace necesario pensar en las MYPES como un conjunto diverso de unidades productivas con estrategias diferentes y únicas. Además, el estudio señala que la construcción de información que profundice en la comprensión del rol que estas empresas tienen en el proceso de crecimiento y desarrollo económico, contribuirá en la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de intervenciones públicas, las cuales se encuentran vinculadas al desarrollo de programas y acciones que impacten en el progreso de la economía del país.

En este punto, cabe mencionar la importancia de los años que lleva una empresa elaborando un tipo de bien o brindando un tipo de servicio en el mercado, ello le permiten construir una curva de aprendizaje y lo empoderan de un conocimiento experto de los diferentes

aspectos del negocio. De esta manera el empresario aprende a reducir costos dentro de un proceso de búsqueda constante de la eficiencia del negocio (Steinberg, 2004). A esto se le conoce como *know how* el cual se evidencia de una forma particular debido a la heterogeneidad de las MYPES peruanas. Esto representa una oportunidad de investigación al poder explorar el mundo de las MYPES del MPF y encontrar el *know how* por medio de las estrategias competitivas que definen su posicionamiento en el mercado. Con ello se espera generar valor en medida que la investigación sea un aporte de información para las ciencias de la gestión y sirva como paso inicial para futuros planes estratégicos que involucren el crecimiento de los empresarios del MPF.

#### **4. Modelo de gestión**

La investigación estará enfocada al estudio de la gestión estratégica en las MYPES de comercialización mayorista de abarrotes. Se vio pertinente trabajar en base a este ámbito de la gestión pues permitirá realizar un análisis del entorno competitivo a través del estudio del comportamiento y evolución de la oferta y la demanda en un caso específico. Además, involucra el estudio de las fuerzas competitivas que determinan la rivalidad del sector y se podrá conocer su impacto en el desempeño de las MYPES del MPF. Por otro lado, este ámbito de la gestión admite un análisis interno del sujeto a raíz del estudio cualitativo de su ciclo de vida, modelo de negocio, cadena de valor, posicionamiento dentro de un sistema de valor y estrategias competitivas.

De este modo, se dará a conocer los componentes del modelo de negocio de las MYPES mayoristas del MPF y su impacto en las diversas estrategias competitivas empleadas para mantener o hacer crecer su negocio. Así también, el conocer cómo gestionan sus negocios, dará lugar a entender su generación y apropiación de valor. No obstante, a modo de poder comprender mejor esta situación, es importante analizar en el tema de la informalidad y su influencia en el comportamiento competitivo en el sector.

#### **5. Pregunta de investigación**

##### **5.1. Pregunta principal**

¿Cómo los componentes del modelo de negocio de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, condicionan la creación de estrategias competitivas en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte?

##### **5.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el modelo de negocio y determinan las estrategias competitivas?

- ¿Cuáles son los principales actores en la comercialización de abarrotes dentro de los mercados de abasto?
- ¿Cuáles son las estrategias competitivas que emplean las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018?
- ¿Qué alternativas existen para maximizar los beneficios de los empresarios del MPF en el 2018?

## **6. Objetivos**

### **6.1. Objetivo principal**

Analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte.

### **6.2. Objetivos secundarios**

- Identificar los factores que influyen en el modelo de negocio y determinan las estrategias competitivas.
- Describir el contexto del mercado de comercialización de abarrotes donde se desarrollan las MYPES del mercado de abastos.
- Analizar las estrategias competitivas que emplean las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018.
- Proponer alternativas para maximizar los beneficios de los empresarios del MPF en el 2018.

## **7. Hipótesis general**

Como consecuencia de una propuesta de valor no diferenciada, las estrategias competitivas para incrementar la disposición a pagar del cliente se ven limitadas. Ello ocasiona una baja rentabilidad en el negocio y cuestiona su permanencia en el mercado.

## **8. Viabilidad**

La investigación estará enfocada al estudio de la gestión estratégica de las MYPES mayoristas de comercialización de abarrotes, en particular se analizará el caso del MPF ubicado en el distrito de SMP en la ciudad de Lima durante el 2017 y 2018. Los 110 propietarios de este mercado se encuentran organizados mediante la Junta de Propietarios del Mercado de Productores

de Fiori II Etapa (JPMPF), por lo cual se presentó la investigación al presidente de la junta quien dio su conformidad y apoyo para llevar a cabo este estudio. Además, se comprometió a facilitarnos el contacto con otros comerciantes para la recolección de información. De esta manera, se aseguró la accesibilidad para realizar visitas, entrevistas y todo aquello que sea necesario para concretar la investigación. Se cuentan con recursos de tiempo y dinero limitados, aunque suficientes para realizar la investigación planteada.

## **9. Limitaciones**

En la presente investigación se puede identificar tres grandes limitaciones: disponibilidad de fuentes secundarias que trabajen el tema de investigación, la comunicación con el sujeto de estudio y la informalidad de los procesos administrativos de este tipo de negocios. Con respecto a la primera limitación, no existen muchos estudios que trabajen el tema de comercialización mayorista de abarrotes en Lima, por ello la recolección de información de fuentes primarias es de vital importancia para esta investigación.

Otra limitación es la comunicación con los empresarios de las MYPES del MPF, por un lado, debido a las largas jornadas de trabajo que exige el negocio y restringe su tiempo libre. Y, por otro lado, la falta de habilidades comunicativas al querer transmitir opiniones y conocimientos. Para poder superar esta limitación se ha invertido tiempo en la formación de relaciones de confianza con los empresarios siendo lo más transparente posible a lo largo de la investigación.

En cuanto a la limitación relacionada a la informalidad de los procesos administrativos de este tipo de negocios, la gran mayoría de empresarios del MPF no lleva un registro formal de la contabilidad del negocio lo cual dificulta el poder acceder a datos verídicos y concretos para analizar la rentabilidad de las empresas. Por ello, se procedió a la construcción de un estado de ganancias y pérdidas en forma colaborativa con los empresarios, para luego realizar un análisis de escenarios y evidenciar los beneficios que puede obtener una empresa al emplear ciertas estrategias competitivas.



## CAPÍTULO 2: GESTIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOS DE ABASTO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la bibliografía asociada a estructura de mercados, gestión estratégica y gestión estratégica en mercados de abastos. En el primer subcapítulo se aborda el tema de competencia monopolística, la economía informal de las MYPES y la cadena de suministro de productos semiperecibles. En el segundo subcapítulo se hace énfasis en la gestión de *stakeholder*, el lienzo de modelo de negocio, el análisis de rivalidad, la creación y apropiación de valor, las estrategias competitivas y el análisis de toma de decisiones. Y en el último subcapítulo se ahondará en la cadena de valor y estrategia competitivas en mercados de abasto, lo cual servirá como marco para el análisis contextual posterior.

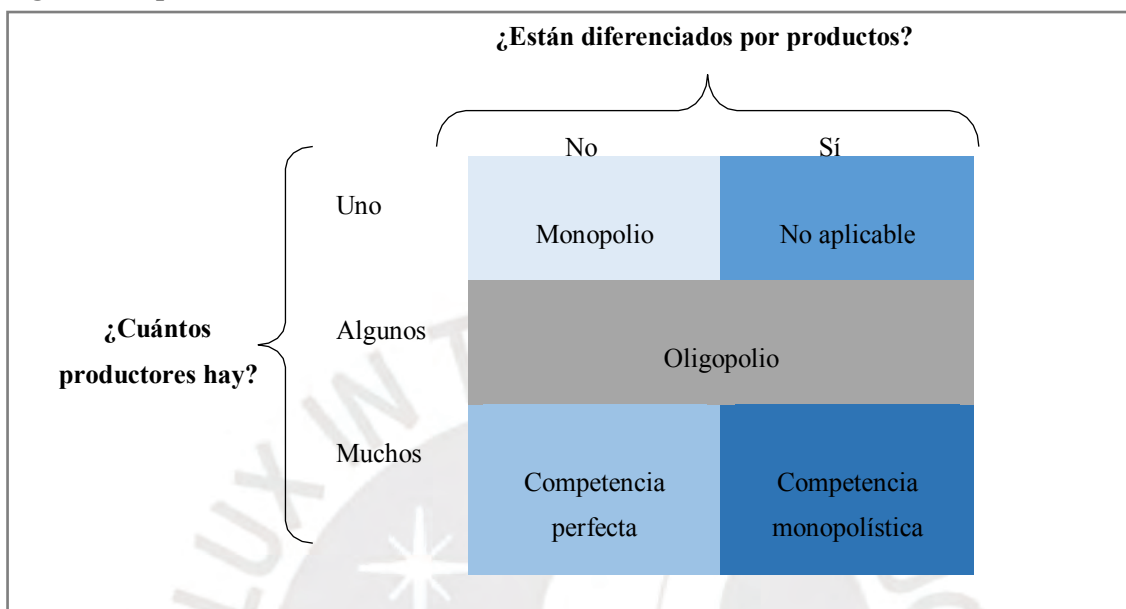
### 1. Estructura de mercado

Con el objetivo de entender la organización de las empresas, es necesario identificar e indagar en el tipo de estructura de mercado que siguen. De este modo, se pueden observar distintos patrones de comportamiento dependiendo del mercado en el que se encuentren. Por ello, hay mercados donde las empresas se encuentran en una constante competencia, mercados donde no existe una competencia en lo absoluto, y otros, donde las empresas parecen coordinar de algún modo sus acciones antes de competir. Por lo tanto, para definir de una manera más clara los tipos de estructura de mercado, la microeconomía señala dos variables: el número de productores y el tipo de bien. Con respecto a la primera variable, dependerá de la industria: si hay poco o muchos productores y qué tan grandes o pequeños sean; mientras que la segunda variable dependerá del ofertante: si desea entrar al mercado con un bien diferenciado o idéntico a los que ya se ofrece en el mercado (Krugman & Wells, 2013).

En consecuencia, basándose en estas dos variables, los economistas han identificado cuatro modelos básicos de estructura de mercado: monopolio, oligopolio, competencia perfecta y competencia monopolística (Figura 1). El primer modelo, monopolio, se caracteriza por tener a una sola empresa la cual ofrece un bien único, alcanzando así un grado total de control del precio, asimismo existen barreras de entrada al mercado. En el segundo modelo, son pocos los productores lo cual genera un grado medio de control del precio, los bienes pueden ser homogéneos o diferenciados, y cabe la posibilidad de encontrar barreras de entrada. El tercer modelo, es una situación ideal de competencia donde hay muchos productores y demandantes precio-aceptantes, el bien es homogéneo con lo cual no existe grado de control de precios ocasionando así una curva de demanda perfectamente elástica. En último modelo, también hay muchos productores, sin embargo, a diferencia de la competencia perfecta, los bienes son

diferenciados y compiten en base a la calidad, precio y marketing; además existe cierto grado de control de precio y es carente de barreras de entrada (Parkin, Díaz, Madrigal, Romero & Abdán, 2015).

**Figura 1: Tipos de estructura de mercado**



Fuente: Krugman y Wells (2013).

Habiendo visto estos cuatro modelos y teniendo en cuenta que el sujeto de estudio de la presente investigación se encuentra dentro de un mercado de abastos, la competencia monopolística es la estructura de mercado más conveniente a profundizar. A continuación, se detallará el comportamiento de las organizaciones dentro de los mercados de competencia monopolística, asimismo, se definirán las características específicas de las MYPES y la cadena de abastecimiento de productos perecibles.

### 1.1. Mercados de competencia monopolística

Este modelo de estructura de mercado es definida por Krugman y Wells (2013, p. 434) como “una estructura de mercado en la que hay muchas empresas competidoras en una industria, cada productor vende un producto diferenciado y hay libertad de entrada y salida de la industria en el largo plazo”. Pindyck y Rubinfeld (2013) definen a la competencia monopolística como un mercado similar al de competencia perfecta por la existencia de muchas empresas y la libre entrada de empresas, pero se diferencia de competencia perfecta porque posee productos diferenciados. De este modo, se puede señalar que la competencia monopolística se encuentra caracterizada por tres condiciones: gran cantidad de industrias, libre entrada y salida de mercado, y productos diferenciados.



En primer lugar, Krugman y Wells (2013) señalan que al decir que la competencia monopolística cuenta con grandes números de empresas, se refiere a que en este modelo las empresas poseen muchos competidores, a diferencia de un monopolio donde cada empresa cuenta solo con unos pocos rivales.

En segundo lugar, los autores señalan, que en este modelo es muy fácil la entrada y salida a largo plazo. En estos tipos de mercado, si alguna nueva empresa ve oportunidad de desarrollar un negocio, no necesitará realizar una gran inversión económica ni será necesario que cuente con conocimientos del mercado, y si percibe que el negocio no es rentable, será muy fácil poder salir del mercado.

En tercer lugar, está la diferenciación por producto, en la cual Pindyck y Rubinfeld (2013) señalan que es en esta característica donde se encuentra el grado de poder de monopolio que pueda poseer una empresa, su éxito dependerá del grado de diferenciación que consiga. Para Krugman y Wells (2013) existen tres principales tipos de diferenciación por producto: diferenciación por estilo o tipo, diferenciación por localización y diferenciación por calidad. La diferenciación por estilo o tipo es cuando los productos que se ofrecen no son sustitutivos perfectos, sino imperfectos; si bien es cierto que no se les puede alzar mucho el precio, puede haber una pequeña variación de este dado que responden a distintos gustos y necesidades particulares. Con respecto a la diferenciación por localización, se refiere a que los consumidores consideran en su elección de compra al vendedor que esté más cerca, en lugar de solo elegir el de menor precio. En cuanto a la diferenciación por calidad, hace referencia a la variedad de rangos de calidad que puede poseer un mismo producto, por lo que se puede obtener un producto de baja, media o alta calidad.

Es de este modo que la diferenciación por producto puede darse de distintas formas, pero, a pesar de ello, presentan dos importantes características: competencia entre vendedores y el valor de la variedad. La competencia entre vendedores significa que, a pesar de que los vendedores de los productos no están ofreciendo bienes idénticos o sustitutos perfectos, de alguna forma están compitiendo en un mercado limitado, debido a que si entran en el mercado más empresas, cada negocio venderá menos cantidad de cualquier precio (Krugman & Wells, 2013).

En conclusión, en un modelo de competencia monopolística, se poseen tanto características del monopolio como de competencia perfecta. Monopolio porque cada empresa posee algún poder de mercado, así sea pequeño, limitado por la capacidad y el precio. Sin embargo, a diferencia del monopolio, este mercado se enfrenta a un gran número de competidores, donde la cantidad que consiga vender depende del producto diferenciado y el precio ofrecido. Finalmente, en este tipo de modelo, Krugman y Wells (2013) señalan que, debido a la alta

cantidad de ofertantes, las empresas se comportan no cooperativamente y no tienen en cuenta los beneficios de la colusión.

## **1.2. Economía informal de las MYPES**

Para poder ubicar la economía en la que se desarrollan las MYPES, es decir si pertenecen a una economía formal o informal, primero se debe de explicar cómo están conformadas y qué las caracteriza, por lo cual se pasará a definir el término MYPE para luego ahondar en su relación con la informalidad.

La MYPES, de acuerdo con su definición legal, se trata de “(...) una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa [PROMYPE], 2005, p. 3). Sin embargo, a esta definición, se le debe añadir criterios cualitativos y cuantitativos que las caracterizan y diferencian del resto de las empresas.

En cuanto a los criterios cuantitativos, se toma en cuenta, generalmente, el número de trabajadores, la capitalización, los activos netos y brutos, la inversión en capital, el nivel de ingresos, los salarios pagados, entre otros (García, 2010). De acuerdo a la Ley N°30056 (2015), las empresas se clasifican según sus ventas, de este modo, se denominan microempresas a aquellas con ventas anuales no mayores a 150 Unidades Impositivas Tributaria (UIT); y pequeñas empresas a las que poseen ventas anuales entre 150 UIT y 1700 UIT. Esta ley MYPE también señala las consideraciones especiales que poseen este tipo de empresas en cuanto al régimen laboral especial y los pagos de impuestos, los cuales difiere de las medianas y grandes empresas.

En cuanto a los criterios cualitativos, los que se aplica con más frecuencia son el tipo de propiedad y la gestión que poseen las MYPES (García, 2010). De este modo, García (2010) señala que las pequeñas empresas son, por lo general, empresas formales en donde la dirección recae directamente en el propietario y, en algunos casos, familiares de este. Además, suelen utilizar servicios financieros y existe una tendencia a la profesionalización tanto del empresario como de los trabajadores. En cuanto a las microempresas, el autor indica que es necesario diferenciar aquellas que son viables de las de subsistencia, estas últimas son aquellas que operan por debajo de sus costos, son mayormente informales e incumplen estándares mínimos de derechos laborales básicos. En cuanto a las microempresas viables, son las que cuentan con potencial de crecimiento, generan ingresos, pueden ser considerados sujetos de crédito y cumplen requisitos mínimos de

formalidad, aunque ello no implica que cumplan con todos los requisitos formales que se les exige.

Ahora que se conocen las características de las MYPES, se puede ahondar en la informalidad que pueden presentar. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) (2007), una empresa es formal si es constituida como persona natural o persona jurídica, tiene una actividad legal y cumple con su obligación fiscal; es decir, tener un Registro Único de Contribuyentes (RUC) y acogerse a alguna de las modalidades de pago de tributos por ingresos derivados de renta de tercera categoría (corresponde a negocios de personas naturales y empresas) ante la SUNAT. De este modo, la empresa que no cumpla con todos estos requisitos sería considerada informal en términos tributarios. Por otro lado, la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016 define al sector informal como aquel agente económico, trabajador o empleador, que realiza actividades en este sector y reúne los siguientes requisitos: no es una persona jurídica o no lleva libros contables y además no pertenece al sector público (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c). Teniendo en cuenta estas definiciones, se puede señalar que las MYPES informales son empresas constituidas, ya sea como persona natural o persona jurídica, o como agentes económicos, que no cumplan con la obligación fiscal correspondiente.

No obstante, cabe resaltar que no todas las empresas consideradas informales, según la definición planteada, son completamente informales, debido a que podrían estar constituidos como empresa formalmente, respetar ciertas leyes e incluso tributar, pero, al mismo tiempo, podrían no contar con alguno de los aspectos laborales necesarios o requisitos municipales exigidos, por lo que se les puede calificar como empresas semiformales (García, 2010). Es decir, estas empresas cuentan con aspectos tanto formales como informales.

Para ahondar en la economía informal, Webb, Tihanyi, Ireland y Sirmon (2009) señalan que dentro de esta puede existir legalidad, legitimidad, ilegalidad e ilegitimidad. Los autores se refieren a legalidad al hecho de que las empresas pueden comercializar productos permitidos por la ley y/o que la empresa emplee procesos que respeten las normas. El término legitimidad lo definen como la percepción generalizada de ciertas acciones de un grupo que son consideradas apropiadas; es decir, que, a pesar de que en la mayoría de los contextos no sería apropiado algún comportamiento, en un contexto particular, donde la mayoría o todos lo realicen, sí sería aceptado por los nuevos integrantes a ésta. El término ilegalidad e ilegitimidad se refiere a todo aquello que al realizarse requiera una sanción penal por parte de las entidades reguladoras.

Es en la economía informal donde Webb, Tihanyi, Ireland y Sirmon (2009) encuentran tres categorías de emprendimientos: A, B y C (Figura 2). La categoría A está formada por

productos ilegales pero legitimados, y procesos legales y legitimados. En la categoría B se encuentran los emprendimientos de productos legales y legitimados que cuenten con procesos ilegales pero legitimados. En la categoría C se encuentran los emprendimientos con productos ilegales pero legitimados y procesos ilegales pero legitimados.

**Figura 2: Categorías institucionales de actividades empresariales**

		<b>Productos</b>		
		Legal	Ilegal	Ilegal
<b>Procesos</b>	Instituciones formales	Legal	Ilegal	Ilegal
	Instituciones informales	Legítimo	Legítimo	Ilegítimo
	Legal	Legítimo	Economía formal	<b>A</b> Economía informal
	Ilegal	Legítimo	<b>B</b>	<b>C</b>
	Ilegal	Ilegítimo	Economía Renegada	

Fuente: Webb, Tihanyi, Ireland y Sirmon. (2009).

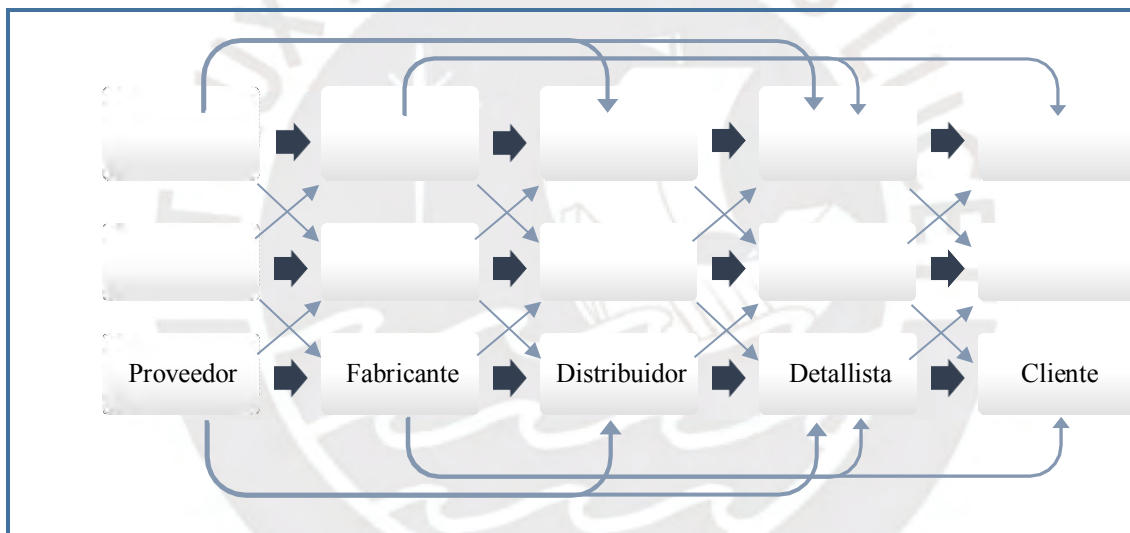
Es de esta manera que, para la presente investigación, se definirá a las MYPES como empresas semiformales que ejercen sus negocios dentro de un ámbito de informalidad parcial, pero que cuentan con legitimidad para el desarrollo de sus negocios.

### **1.3. Cadena de suministro de productos semiperecibles**

Dentro de una estructura de mercado, se debe tener en consideración la clase de producto que se comercializa, cuando se poseen productos que puedan sufrir algún tipo de deterioro por su exposición al ambiente o por el tiempo, como lo es el caso de los productos que comercializan el sujeto de estudio de la presente investigación. Es por este motivo que se definirá el término de cadena de suministro, ahondando en lo respecto a productos semiperecibles.

La cadena de suministro es definida como aquello que involucra todo lo referido, de manera directa o indirecta, con la satisfacción de la solicitud del cliente, por lo que involucra al fabricante, proveedor, transportistas, almacenistas, vendedores al detalle o menudeo y, además, a los clientes (Chopra & Meindl, 2008). El objetivo principal de una cadena de suministro es maximizar el valor total generado que representa la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición del cliente. Una cadena de suministro típica puede ser la que involucra primero un proveedor, luego un fabricante, después un distribuidor y detallista, y finalmente el cliente, conectando cada una de estas etapas a través de flujos de productos, información y fondos. Sin embargo, esta cadena no siempre sigue este orden único, sino que, como se aprecia en la Figura 3, la cadena de suministro es en realidad una red. Un fabricante puede abastecerse de varios proveedores y a su vez vender a varios distribuidores o de frente llegar al cliente final (Chopra & Meindl, 2008).

**Figura 3: Etapas de la cadena de suministro**



Adaptado de: Chopra y Meindl (2008).

Dentro de la cadena de suministro, existen dos tipos de enfoques de procesos para poder satisfacer la necesidad que tiene el cliente de un producto: el enfoque de ciclo y el enfoque de *push* o *pull* (Chopra & Meindl, 2008). En cuanto al primero, los procesos se dividen en cinco ciclos: ciclo del pedido del cliente, ciclo de reabastecimiento, ciclo de fabricación y ciclo de abasto, cada uno realizado en la interfaz de dos etapas sucesivas de una cadena de suministro.

Por otro lado, en cuanto al segundo enfoque, se dividen en dos categorías. El enfoque *push* se inicia en anticipación a los pedidos de los clientes, en este la demanda no se conoce por lo que ésta se debe pronosticar, por ello se le denomina especulativos o pronosticadas, en vez de real (Chopra y Meindl, 2008). Asimismo, opera en un ambiente de incertidumbre pues la demanda



del cliente es desconocida. En cambio, en el enfoque *pull*, la ejecución se inicia en respuesta a un pedido del cliente, por lo que se conoce con certidumbre la demanda de este, por esa razón se les llama procesos reactivos dado que reaccionan a la demanda del cliente (Chopra y Meindl, 2008).

Para poder elegir el mejor tipo de enfoque para la organización, se debe tener en cuenta el tipo de producto que se ofrece al cliente, es decir si se trata de un producto con alguna fecha de caducidad o algún tratamiento especial para que no se pierda la calidad a lo largo de la cadena de suministro y llegue en óptimas condiciones al consumidor final. Es de este modo de que se debe tener un cuidado especial debido a la naturaleza del producto si se trata de un producto perecedero, el cual sufre algún tipo de deterioro cuando se mantienen como inventario. Se debe poder garantizar la calidad del producto al consumidor final, tener en cuenta la cantidad establecida en el producto, cuidar el tiempo de aprovisionamiento, almacenado y repartición del producto verificando el tiempo de vencimiento de éste, y finalmente se debe de realizar un mapeo de los costos de almacén y traslado que implican los productos perecibles (PromPerú, 2013).

Cuando se habla de productos que sufren algún tipo de deterioro, en la literatura se puede recurrir a diversos autores, los cuales los clasifican de distinto modo. Nahmias (1982) clasifica a los productos perecederos por *fixed lifetime* (tiempo de vida fijo) y *random lifetime* (tiempo de vida aleatoria). Los productos perecederos que cuentan con un *fixed lifetime* suponen que las unidades deben estar retenidas en *stock* para satisfacer la demanda por un tiempo fijo determinado, pasado este tiempo los productos deben ser descartados, mientras que los productos perecederos que cuentan con un *random lifetime* suponen que la vida exacta del *stock* no puede determinarse de antemano, por lo que el producto se descarta cuando se estropea.

Por otro lado, se puede diferenciar dos tipos de perecederos: productos perecibles y productos semiperecibles (PromPerú, 2013). Los productos perecibles son aquellos que, debido a su composición y características físicoquímicas y biológicas, por el transcurso del tiempo, pueden experimentar alteraciones de diversa naturaleza que limitan su periodo de vida útil. Por el contrario, los productos semiperecibles son alimentos cuyo deterioro depende de la humedad y de la calidad microbiana del aire. Estos productos pueden o no estar enlatados, no requieren de un congelamiento, aunque algunos de ellos pueden requerir cierto nivel de refrigeración. Estos productos pueden ser, por ejemplo, los productos considerados dentro del rubro de abarrotes: aceites, alimento para mascotas, arroz, conservas de atún, azúcar, entre otros productos.

Es debido a estas características singulares en los productos perecederos que es muy importante un despacho y liberación acelerado, así como mantener las condiciones apropiadas de

almacenaje, transporte o procesamiento para poder preservar la calidad, valor comercial y evitar pérdida o deterioro (PromPerú, 2013).

## **2. Gestión estratégica**

En primer lugar, es necesario definir administración estratégica y su relevancia para esta investigación. Para ello, se tomó la definición desarrollada por David quien señala que la administración estratégica es “(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una organización lograr sus objetivos” (2008, p.5). De este modo, el autor identifica tres etapas para este proceso: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, este se debe entender como un proceso circular y de continua retroalimentación debido a que, en un mundo que cambia rápidamente, el éxito que puede tener hoy una empresa no asegura el éxito de mañana. Siempre se presentarán nuevos y diferentes problemas en el mercado que deben ser tomados como oportunidades en las cuales se puede trabajar.

Asimismo, D’Alessio (2015) define la administración estratégica como el proceso para determinar la dirección a largo plazo de una empresa, durante este el estratega asume, supone y pronostica el futuro de la organización basándose en un análisis integral de la situación. Para ello el estratega suele adoptar supuestos en base a su formación profesional, experiencia, personalidad y capacitación que le permita dar como resultados una mejor organización. En el caso de las MYPES, estas suelen tener un carácter más empírico, emplean estrategias de corto y largo plazo que sirven para salvaguardarse de la mortalidad; no obstante, tienen un mayor grado de flexibilidad al momento de querer formular y ejecutar un plan estratégico. Además, el autor sugiere que para tener una administración eficiente del proceso estratégico es de vital importancia tener monitoreado permanentemente los posibles cambios que se puedan dar con respecto a la competencia, el entorno y la demanda. De ahí la importancia de realizar un análisis integral de la empresa considerando a todos sus *stakeholders*, conocer a todos los jugadores es fundamental para alcanzar el éxito pues permitirá a la empresa decidir cuál es la estrategia que mejor le conviene.

Dentro de las ventajas de seguir un proceso estratégico: permite a la empresa navegar en un entorno cambiante, promueve la coordinación de actividades, ayuda a comprender la organización, y reduce la ambigüedad de manera tal que facilita la acción (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 1998). No obstante, se debe tener en cuenta que el proceso estratégico no asegura el éxito pues no hay una fórmula universal que lo genere. Debido a ello, para cada organización el



proceso estratégico se debe desarrollar una forma personalizada de manera que pueda obtener una ventaja competitiva (D'Alessio, 2015).

En este punto, es importante tener en claro la diferencia entre rivalidad y competitividad. Para ello, en primer lugar, cabe mencionar que son competidoras aquellas empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y se dirigen a los mismos clientes. Por lo tanto, se dice que existe una rivalidad entre competidoras cuando las empresas luchan entre sí para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado y desempeño financiero, mientras que la capacidad que tienen de crear y defender sus ventajas competitivas a fin de conseguir ese posicionamiento superior, se le denomina comportamiento competitivo. Entonces, todos los comportamientos competitivos de las empresas que luchan por posicionarse en un mismo mercado y obtener mayores resultados financieros, se conocen como la dinámica de la competencia (Hitt, Hoskisson, y Ireland, 2004).

### **2.1. Gestión de *stakeholders***

El término *stakeholder* es utilizado para referirse a grupos de interés, interesados en el negocio, grupos participantes, entre otras acepciones; su definición ha ido desarrollándose a lo largo del tiempo según los diversos autores que lo han tratado (Escudero, 2010). Para Freeman (2010) se consideran *stakeholders* a las personas que pueden afectar o verse afectadas por una empresa, ello sugiere poseer una amplia visión al momento de identificarlos pues no solo abarca a los interesados internos sino también a los externos de la organización. Según Acuña (2012), las empresas admiten un grupo amplio y diverso de diferentes actores que van desde los proveedores, trabajadores, consumidores, entes reguladores, comunidad y organizaciones no gubernamentales.

La importancia de considerar a todos los grupos interesados es debido a los efectos positivos o negativos que puedan generar en la empresa. Es de este modo que las empresas deben de buscar satisfacer a sus *stakeholders* para evitar así acciones adversas (Savage, Nix, Carlton y Blair. 1991). Sin embargo, por más grande que sea la empresa, sería muy difícil poder satisfacer a todos, por lo que resulta importante poder mapearlos y clasificarlos de acuerdo con algún criterio en específico.

Savage et al. (1991) distingue dos niveles de *stakeholders*: primario y secundario. Los primarios poseen una relación formal o contractual, y su impacto es directo y necesario. Los secundarios son los que no están directamente relacionados con la empresa, pero pueden ejercer influencia o verse afectados de alguna manera. Además, el autor propone, dos tipos de evaluación para poder clasificar a los *stakeholders*: potencial de amenaza y potencial de cooperación. En el

primero, se muestra el peor escenario, mientras más dependa la empresa, más fuerte será el actor. En cambio, en el segundo, se muestra la mejor opción donde el actor representa un beneficio. Por lo general, se suele dar más prioridad a los que afectan a la empresa negativamente, dejando de lado muchas las oportunidades de crecimiento.

De este modo, Savage et al. (1991) propone un modelo de mapeo de *stakeholders* que consiste en una matriz de doble entrada, la cual permite identificar qué tipo de estrategia mantener con cada grupo de interés según su ubicación entre dos ejes críticos: el eje horizontal donde se mide el nivel (alto-bajo) de amenaza y el eje vertical donde se mide el nivel (alto-bajo) de cooperación que puede representar para la organización (ver Figura 4).

**Figura 4: Gestión de stakeholder: tipos y estrategias**

		Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización	
		ALTO	BAJO
Potencial de los grupos de interés para cooperar a la organización	ALTO	Grupo de interés Mixto <b>“Estrategia Colaborar”</b>	Grupo de interés de apoyo <b>“Estrategia Implicar”</b>
	BAJO	Grupo de interés no apoyo <b>“Estrategia Defensa”</b>	Grupo de interés marginal <b>“Estrategia Controlar”</b>

Fuente: Savage, Nix, Carlton, y Blair (1991).

En esta tipología se identifican cuatro tipos distintos de *stakeholders*. El tipo 1 son los *stakeholders* de apoyo, tienen bajo potencial de amenaza y alto potencial de cooperación; pueden estar incluidos los administradores, los empleados y proveedores. El tipo 2 son los *stakeholders* marginales, no representan una gran amenaza ni poseen un gran potencial para cooperar; por ejemplo: los accionistas, los grupos de interés de los consumidores, entre otros. El tipo 3 son los *stakeholders* de no apoyo, poseen un gran potencial de amenaza y un bajo potencial para cooperar; están incluidos los competidores, sindicatos de empleados, entidades reguladoras, entre otros. Por último, el tipo 4 son los *stakeholders* de interés mixto, cuyo potencial para amenazar es igual a su

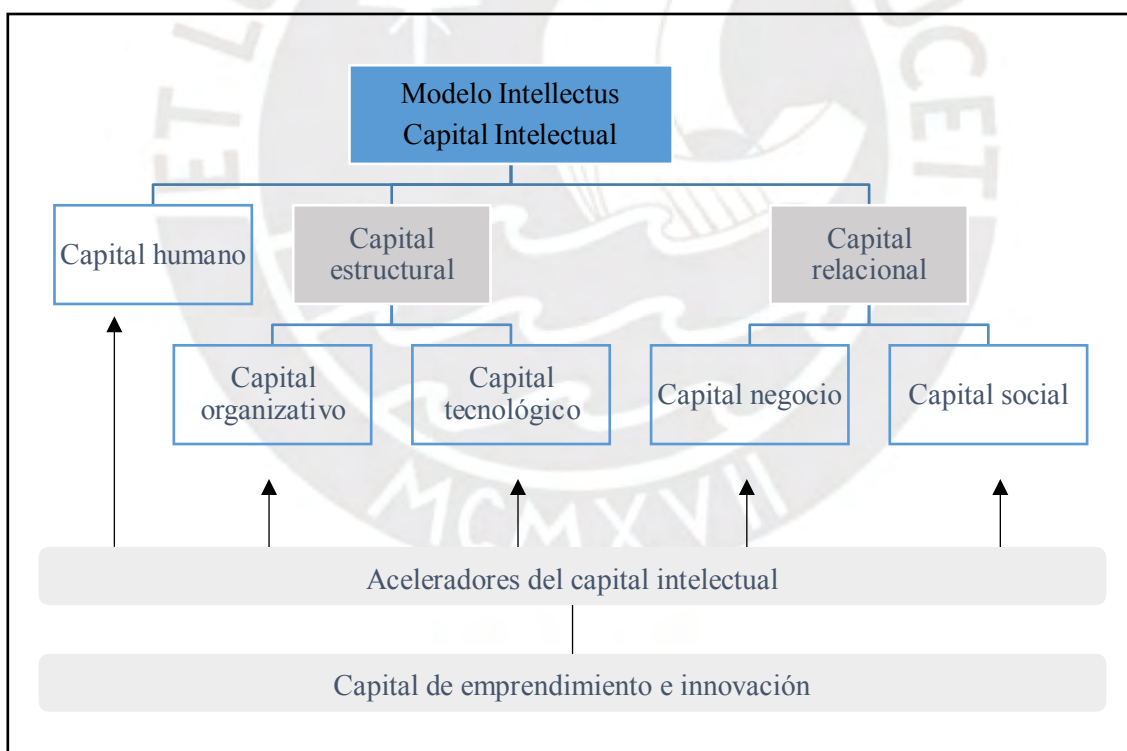
potencial para cooperar con la empresa; pueden estar incluido los empleados escasos, los clientes y algunos productos o servicios complementarios (Savage et al., 1991).

De este modo, con el modelo de Savage se puede tener una idea del impacto que posee cada *stakeholder* con respecto a la empresa, para así aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas. Con ello la creación de estrategias competitivas estarán alienadas al entorno que debe enfrentar la organización, permitiendo el desarrollo de un mejor comportamiento competitivo.

### 2.2.1. Capital relacional

Para analizar las relaciones entre la empresa y sus *stakeholder*, se hará uso del Modelo Intellectus elaborado por Bueno, Del Real, Fernández, Longo, Merino, Murcia y Salmador. (2011). Este señala que el capital intelectual está compuesto por cinco agrupaciones de activos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital de negocio y capital social.

**Figura 5: Estructura de Modelo Intellectus**



Fuente: Bueno, Del Real, Fernández, Longo, Merino, Murcia y Salmador (2011).

Como se muestra en la Figura 5, el Capital Relacional está conformado por el Capital de Negocio y el Capital Social. El primero abarca las relaciones que mantiene la empresa con sus principales grupos de interés, dentro de estos se encuentran los clientes, proveedores, accionistas,

aliados, competidores, instituciones de promoción de la calidad y empleados. El segundo hace referencia a los agentes sociales presentes en el entorno, frente a estos la empresa debe buscar establecer una relación de cooperación y transparencia que permita construir responsabilidad social. Por consiguiente, los autores definen Capital Relacional como “el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas que la integran como consecuencia del valor derivado del número y calidad de las relaciones que de forma continuada se mantienen con los diferentes agentes del mercado y con la sociedad en general” (Bueno et al., 2011, p. 24).

Además, es importante mencionar que en la dimensión relacional los grupos de interés deben adoptar una actitud que les permita compartir sus conocimientos y alinear intereses. De esta manera, el desarrollo de confianza, compromiso y ética son esenciales para la construcción de recursos intangibles que generen valor a la empresa (Bueno, 2002).

## **2.2. Lienzo de Modelo de Negocio**

Para obtener una visión completa de cómo funciona el negocio, se empleará el *Business Model Canvas* desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011). Esta herramienta de gestión estratégica plantea nueve módulos que responden a cuatro frentes estratégicos esenciales para un negocio: oferta, clientes, infraestructura y viabilidad económica. El primer frente responde al módulo de propuesta de valor, en este punto la empresa debe ser capaz de identificar los problemas de los clientes para poder brindarles soluciones apropiadas. De esta manera, se crean bienes o servicios que construyen valor y logran satisfacer las necesidades del público.

El segundo frente de clientes está compuesto por tres módulos: segmentos de mercado, canales y relaciones con los clientes. El módulo segmentos de mercado hace referencia al grupo de personas a quienes se dirige la empresa, esta puede atender uno o varios segmentos del mercado. Luego, el módulo canales, busca entregar la propuesta de valor a los clientes por medio de canales de comunicación, distribución y venta. Por último, el módulo relaciones con los clientes, establece los diferentes tipos de relaciones que mantiene la empresa con cada uno de los segmentos de mercado.

El tercer frente está relacionado a la infraestructura necesaria para crear, entregar y capturar valor, está compuesto por tres módulos: actividades clave, recursos clave y socios clave. El módulo actividades clave señala aquellas más importantes que debe tener la empresa para la creación de valor enfocada al cliente. Después, el módulo de recursos clave, describe los recursos físicos, económicos, humanos o intelectuales necesarios para que todos los módulos del modelo

de negocio funcionen. Y, el módulo socios clave, contiene los socios y red de proveedores que contribuyen con el funcionamiento del negocio, es decir, los aliados estratégicos.

El cuarto frente, viabilidad del negocio, determina la rentabilidad del negocio y su sostenibilidad en el tiempo, está conformado por dos módulos: estructura de costes y fuentes de ingresos. Por un lado, el módulo de estructura de costes muestra los principales costes en los que incurre la empresa para la creación, entrega y captura de valor. Por otro lado, el módulo de fuentes de ingreso, indica la disposición a pagar de los clientes y los ingresos correspondientes a cada segmento de mercado.

En resumen, este lienzo estratégico se presenta como una herramienta visual, intuitiva y práctica que ayuda a describir el modelo de negocio de una empresa. Además, su elaboración requiere de diferentes puntos de vista lo cual fomenta la participación dinámica e interactiva del trabajo en equipo. De esta manera, invita a reflexionar acerca del modelo de negocio para la generación nuevas alternativas estratégicas que, por un lado, posibiliten la creación y entrega de mayor valor para el cliente, y por otro lado, permitan a la empresa la captura mayor valor.

### **2.3. Análisis de rivalidad: las cinco fuerzas competitivas**

En un mercado con alta demanda y oferta de bienes, las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Por el contrario, estas se encuentran en constante interacción con el entorno. En ese sentido, su dinámica constituye una unidad dialéctica inseparable. A partir de ello, se deduce que los resultados de una empresa dependen altamente de las características del entorno en el que se mueve, así como la capacidad que tiene de asimilar y gestionarlo eficientemente a su conveniencia (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003).

Dentro de este entorno empresarial los autores identificaron dos dimensiones: el macro ambiente y el sector. El primero comprende las fuerzas que influyen en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico). La segunda dimensión, abarca el conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios, su análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Esta última dimensión analiza un ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias.

Por su lado, para el análisis del sector, Porter (1982) ha identificado cinco fuerzas que intervienen en la dinámica de la empresa y su entorno, el estudio de cada una de estas determinará la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria. Así, las cinco fuerzas competitivas identificadas por este autor son: riesgo de nuevas empresas, amenaza de productos



o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y rivalidad entre empresas actuales. Además, este modelo de competitividad tiene como propósito encontrar la posición actual de la empresa y, en base a ello, poder identificar una mejor posición dentro del sector donde la empresa pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para su conveniencia. A continuación, se detalla las cinco Fuerzas Competitivas según Porter y cómo se relaciona con el sector de comercialización de abarrotes.

### ***2.1.1. Riesgo de nuevas empresas***

El ingreso de nuevos competidores, deseosos de ganar participación de mercado, aporta mayor capacidad a la industria. En consecuencia, puede generar un efecto de reducción de precios o incrementos de costos para las empresas ya establecidas; en otras palabras, la oferta presenta mayores índices de competitividad por lo que la rentabilidad de la industria disminuye. Por esta razón, mientras los beneficios obtenidos por las empresas sean mayores a la media del sector, un mayor número de inversionistas estará interesados en querer competir en este.

El riesgo de que participantes potenciales ingresen a la industria dependerá de las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas establecidas. Dentro de las principales barreras de entradas, trabajadas por Porter, se identifican en el sector terciario de comercialización de abarrotes las siguientes:

- Diferenciación de producto: las empresas establecidas poseen de identificación de marca y lealtad de sus clientes obtenidas por medio de su servicio de atención, publicidad, diferencias de producto o su tiempo de permanencia en el mercado.
- Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes cantidades de recursos financieros para poder competir. Las principales inversiones están en la obtención de la locación comercial, adquisición de mercadería y permisos regulatorios de comercialización.
- Desventajas de costos independientes de la economía de escala: las empresas establecidas pueden contar con una ventaja de costos gracias a su experiencia en el mercado, ello implica que las empresas recientes y sin experiencia deban necesariamente incurrir en costos más altos y pérdidas fuertes iniciales.

### ***2.1.2. Amenaza de productos o servicios sustitutos***

Para que un producto o servicio sea considerado sustituto y amenaza para el sector industrial debe cubrir las mismas necesidades a un menor precio, con un rendimiento y calidad superior o igual que el producto o servicio en estudio. De esta manera, los precios de los sustitutos suelen imponer un límite a los precios que pueden cobrarse rentablemente. Cuando estos son

competitivos, puede generar un cambio en la decisión de compra del cliente, sobre todo si es que no se percibe ningún valor agregado, evidenciando así una pérdida en la cuota del mercado del producto o servicio en estudio.

En el caso del sector de comercialización de abarrotes, estos son algunos factores que permiten saber si realmente un producto o servicio sustituto representa una amenaza:

- Disponibilidad de sustitutos: la existencia y acceso de los clientes a estos.
- Precio competitivo entre el producto ofrecido y el sustituto: este representara una amenaza para la empresa siempre y cuando el cliente no se perciba una diferencia en rendimiento y calidad entre los productos.
- Costos de cambio para el cliente: si estos son reducidos el cliente no tendrá problema en cambiar de proveedor, de caso contrario, el cliente no tendrá incentivos para su cambio.

### ***2.1.3. Poder de negociación de los clientes***

Los compradores poseen poder de negociación cuando: obligan a la industria a reducir sus precios, son capaces de negociar una mejor calidad o más servicios y enfrentan a los rivales entre sí. El poder que poseen depende de la oferta disponible en el mercado y su valor relativo de compra.

Para el caso de los compradores de abarrotes a nivel mayorista, estos tendrán un poder de negociación alto si cumplen las siguientes condiciones según Porter:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Volumen de compra: si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tiene toda la información: el cliente dispone de información precisa sobre la demanda, precios y costos de proveedor, ello le permite comparar y conseguir así precios más bajos.



#### ***2.1.4. Poder de negociación de los proveedores***

En parte, los proveedores definen el posicionamiento que pueda alcanzar una empresa, su poder de negociación es mayor cuando son capaces de amenazar con elevar precios o disminuir la calidad de los productos y servicios que ofrecen. De este modo, cuando una industria tiene poca libertad de aumentar sus precios, es decir, de recuperar los incrementos de costos de los proveedores con sus precios, la rentabilidad de esta se reduce. Sin embargo, cuando el producto que ofrece el proveedor es estándar, de fácil acceso y gran disponibilidad en el mercado, su poder de negociación disminuye.

Para el caso de los proveedores de abarrotos mayoristas, estos obtendrán un poder de negociación alto si cumplen las siguientes condiciones según Porter:

- El grupo de proveedores está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.

#### ***2.1.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores***

Este es el elemento central del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para alcanzar una destacada posición en el mercado. A raíz de ello, se identifica un patrón de acción y reacción que pueden llevar a mejorar la competitividad de la empresa; no obstante, cuando se intensifican los ataques y contraataques, la industria pueden sufrir consecuencias que llevan a un estado de subsistencia a algunas empresas.

Dentro de las tácticas competitivas, Porter señala que competir por precios es una de las más inestables y perjudiciales para la rentabilidad de la industria. Por ello, si se busca incrementar el posicionamiento, el autor sugiere implementar aquellas tácticas que marquen un nivel de diferenciación de productos o servicios que se ofrece.

Los principales factores estructurales, trabajados por Porter, que contribuyen a incrementar la rivalidad entre los comerciantes de abarrotos son:

- Competidores numerosos o de igual fuerza: cuando un gran número de empresas del mismo rubro se muestran propensas a competir entre sí, y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida, se genera inestabilidad que intensifica la rivalidad.
- Altos costos fijos o de almacenamiento: debido a que el rubro comercialización de abarrotes demanda de una capacidad de almacenamiento de mercadería, hay una presión por utilizar toda la capacidad. Así pues, si el inventario no rota adecuadamente para cubrir estos costos fijos, hay una tendencia de las empresas en reducir sus precios con tal de asegurar las ventas.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: puesto que los abarrotes, sobre todo el arroz y la azúcar, son bienes que poseen un nivel mínimo de diferenciación, la decisión de compra de estos se basa principalmente en el precio y en el servicio de atención.
- Importantes intereses estratégicos: cuando todas las empresas buscan, a toda costa, el éxito propio, la rivalidad entre los competidores es más inestable. En el caso del sector de comercialización, la mayoría de los empresarios no muestran disposición a entablar relaciones cooperativas, de lo contrario, velan por sus propios intereses.

El resultado combinado de las cinco fuerzas indicará que tan atractivo es el sector en ese momento. De esta manera, la interacción con el sector y el aprovechamiento de las fuerzas a favor de la empresa determinará una ventaja competitiva. Cuando más poderosas sean las cinco fuerzas, el nivel de rivalidad entre los competidores tenderá a ser mucho más intensa, generando que la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuya. En cambio, si el conjunto de las cinco fuerzas es débil, la rivalidad entre los competidores es baja o nula, origina que la estructura del sector sea favorable para la obtención de beneficios por encima de la media. No obstante, en caso de que las cinco fuerzas sean desfavorables para la empresa, se puede obtener una posición competitiva si se aprovechan estas condiciones como estímulo para innovar y mejorar en el sector (Baena, Jairo & Montoya, 2013).

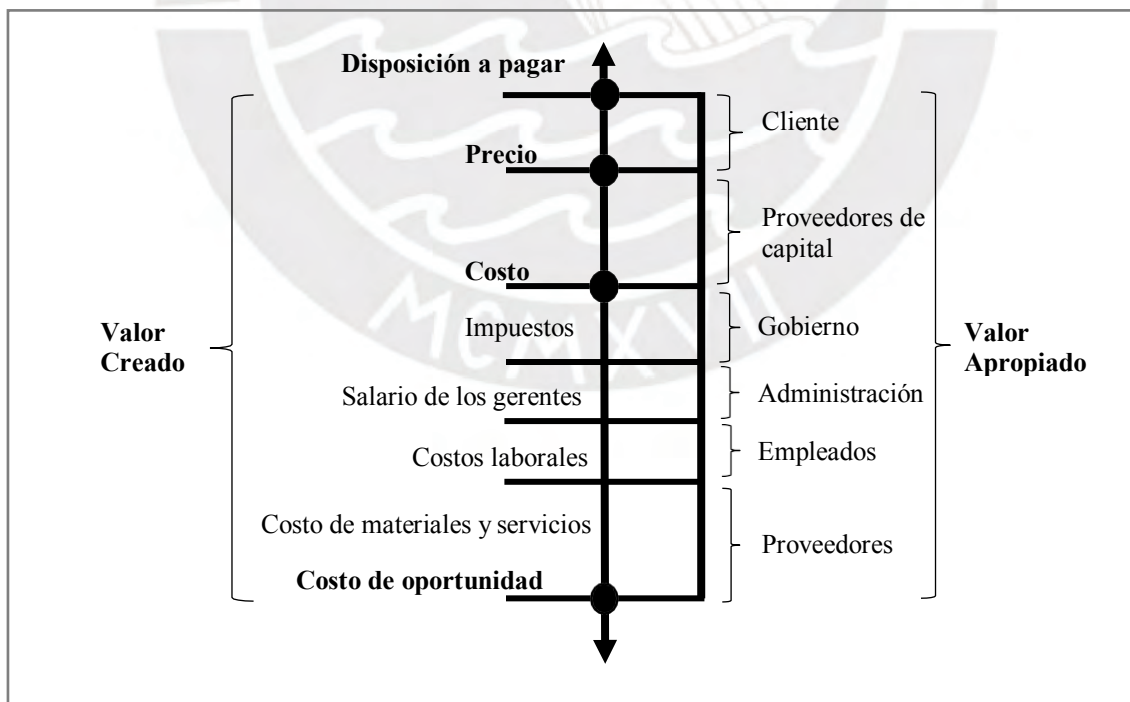
De esta manera, una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, la empresa tendrá la capacidad de poder identificar sus puntos débiles y fuertes en relación con la industria. Ello le permitirá tener una perspectiva estratégica, que recaerá en una buena estrategia competitiva la cual dará origen a acciones ofensivas y defensivas, ello con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas, y conseguir un posicionamiento competitivo en el mercado. (Porter, 1982).

## 2.4. Creación y apropiación de valor

Una parte fundamental en el análisis de la gestión estratégica es la creación y apropiación de valor, con este análisis las empresas pueden visualizar el valor que están generando y encontrar oportunidades para una mayor captura. No obstante, primero es importante contar con una definición de valor, este se entenderá como la diferencia entre beneficios y costos, en la medida que los beneficios obtenidos sean mayores que los sacrificios de tiempo, dinero y esfuerzo, se estará generando valor (Kotler & Armstrong, 2013).

Cabe mencionar que, en un contexto de creación de valor, es importante considerar un escenario con múltiples *stakeholders* pues es un enfoque más cercano a la realidad en el cual la empresa negocia con varios proveedores y los clientes con varias empresas. Por esta razón, la creación de valor no se da por aportaciones independientes de los *stakeholders*, sino por la cooperación de todos ellos (Freeman, Wicks, Parmar, & McVea, 2004). De esta manera, Brandenburger y Stuart (1996), señalan que el valor es creado por una cadena vertical de *stakeholders* en conjunto, estos se clasifican en 3 categorías: proveedores, empresas y compradores. Para su cálculo se necesita conocer lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio y el costo de oportunidad de este, la diferencia de estos es el valor creado por los *stakeholder* en conjunto (Figura 6).

**Figura 6. Creación y apropiación de valor con múltiples grupos de interés**



Fuente: Brandenburger y Stuart (1996).

Hasta ahora se ha trabajado bajo una perspectiva de creación de valor económico, sin embargo, también se puede crear valor no económico. Argandoña (2011) ha distinguido seis tipos de valores presentes en todas las relaciones entre la empresa y los *stakeholder*: valores extrínsecos de naturaleza económica, valores extrínsecos inmateriales, valores intrínsecos psicológicos, valores intrínsecos de aprendizaje operativo, valores trascendentes de aprendizaje evaluativos y valores que son externalidades -positivas o negativas- consecuencia de la relación o transacción. Al considerar esta nueva perspectiva se puede maximizar el valor creado para los *stakeholder* y ampliar su apropiación del valor creado.

Como es de esperarse, uno de los principales *stakeholder* a trabajar en esta investigación es el cliente o consumidor, por ello es importante conocer cómo es posible incrementar el excedente del consumidor de manera tal que su apropiación de valor también aumente. De este modo, Argandoña (2011) señala que una forma de conseguir ello es ofreciendo productos que satisfagan mejor las necesidades del consumidor o mediante prácticas que potencien la atribución de valor al producto o servicio, en consecuencia, a una mayor satisfacción del cliente la disposición a pagar de este será mayor. Asimismo, el autor menciona que el productor puede crear valor de una manera socialmente ineficiente con acciones que reduzcan la libertad de elección del cliente u oculten información relevante en la decisión de compra. Esto conlleva a un falso incremento en el excedente del consumidor y un incremento temporal en el excedente del productor pues afectará la relación de confianza entre vendedor y comprador.

De esta manera, se puede decir que la mejor forma de crear valor para el consumidor es buscando maneras de incrementar su satisfacción con productos o servicios diferenciados. No obstante, el concepto de valor también se ve influenciado por otras tres nociones: calidad, lealtad y precio; siendo la interrelación entre estas cuatro nociones determinante en el comportamiento del consumidor (Correa & Duque, 2012). Asimismo, Viscarri (2011) señala que la decisión de compra del cliente se basa en tres elementos: precio, exclusividad y servicio obtenido; añadiendo así la noción de experiencia de compra en la creación de mayor valor. Con ello, considerando estas cinco nociones (satisfacción, calidad, lealtad, precio y experiencia de compra) en la propuesta de valor del productor, se generará una mayor disposición de pago del cliente.

Una vez que se conoce el valor creado, lo siguiente es saber cómo este se divide para los diferentes jugadores, es decir, cuánto valor espera capturar cada *stakeholder*. A esto se le conoce como la apropiación de valor el cual es un factor determinante para la estrategia del negocio (Brandenburger & Stuart, 1996). Para conocer el valor capturado, es necesario indagar en los factores detrás de la apropiación de valor, estos pueden darse desde tres puntos de vista: poder de negociación (Brandenburger & Stuart, 1996), creación de ventajas competitivas (Argandoña,

2011) e inversión en relación con *stakeholders* (Freeman, Harrison, & Wicks, 2007). Por otra parte, también existe una relación entre lo que espera capturar un actor con el valor agregado que este coloca en la comercialización del bien, mientras mayor sea este valor agregado, mayor será la expectativa de apropiación sobre el valor creado (Brandenburger & Stuart, 1996).

En el caso específico de las empresas, Brandenburger y Stuart (1996) señalan que la empresa que posea una asimetría favorable con respecto a las otras, generará valor agregado positivo. Para poder crear estas asimetrías, los autores han identificado estrategias basadas en el valor. La primera estrategia es ir en contra del uso común, es decir, que las empresas produzcan valor por sí mismas. La segunda consiste en tratar a compradores y proveedores simétricamente. Y la tercera está orientada a la teoría de juegos cooperativos la cual emplea una noción de “forma libre” de interacción entre los jugadores lo cual corresponde a la búsqueda activa de oportunidades de creación de valor y apropiación que caracteriza las situaciones de los negocios.

Las empresas que pretendan alcanzar el éxito en sus respectivos mercados, y no simplemente sobrevivir en ellos, requieren de una filosofía empresarial que la haga capaz de entregar un valor superior a sus clientes. Ello, requiere de un cambio de mentalidad que le permita visualizar dos principios fundamentales: El buen conocimiento de sus clientes, competidores y del entorno; y establecer vínculos de estrecha colaboración con sus empleados, proveedores, distribuidores y otros, para en conjunto, brindarle a sus clientes: un valor superior (Hernández, 2012, p. 12)

A partir de ello, las empresas deben estar enfocadas en construir estrategias competitivas que les permitan brindar un valor superior al cliente pues ello tendrá efectos en una mayor apropiación del valor creado en conjunto con otros *stakeholders*.

## **2.5. Estrategias competitivas**

Para comenzar, es conveniente definir qué es una estrategia y por qué es importante para el buen desempeño de una empresa. Para Johnson y Scholes (1993) la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; la configuración de sus recursos en un entorno cambiante condicionan su ventaja competitiva para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. De esta forma, la estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compite, delimita el entorno específico de la empresa y fija sus límites, en consecuencia, la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

Por otro lado, Ansoff (1965) concibe a la estrategia como la relación permanente que tiene la empresa con su entorno competitivo, es decir, es el lazo común entre las actividades de la organización con el producto-mercado. Para ello, el autor identifica cuatro elementos que



caracterizan el pensamiento estratégico organizacional y la estrategia en sí: el campo de actividad, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y el efecto sinérgico.

Entonces, se puede concluir que la estrategia es el conjunto de acciones que lleva a cabo una empresa para conseguir una ventaja competitiva que le permita tener un mejor posicionamiento frente a sus competidores. Sin embargo, en la práctica del *management*, existen diversos pensamientos sobre la formación de la estrategia, cada uno es un punto de vista distinto que termina siendo importante para el proceso de creación de estrategia. Es por ello que Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), identificaron diez escuelas en las cuales se ve un enfoque limitado de la estrategia, estas son: escuela de diseño, escuela de planificación, escuela de posicionamiento, escuela empresarial, escuela cognoscitiva, escuela de aprendizaje, escuela de poder, escuela cultural, escuela ambiental y escuela de configuración.

Para este trabajo de investigación, debido a que abarca un enfoque de la estrategia como un proceso analítico, se va a trabajar con la escuela de posicionamiento, la cual tiene como autor principal a Michael Porter. Este pensamiento permite analizar el contexto industrial donde se encuentra el negocio y cómo este puede conseguir un mejor posicionamiento. Asimismo, se basa en hechos verificables (económicos) y brinda una visión sistémica de la estrategia al analizarla frente a las cinco fuerzas competitivas.

De esta manera, se puede rescatar la importancia de una estrategia competitiva para el éxito de una empresa. Si las empresas buscan establecer una posición provechosa y sostenible que les permita obtener una rentabilidad por encima de la media del sector, deberán formular una estrategia competitiva en base a las particularidades de su negocio. Para ello, no solo deben concentrarse en el análisis del entorno competitivo, sino requieren analizar sus aptitudes y capacidades para generar acciones competitiva y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado (Barney, 1986).

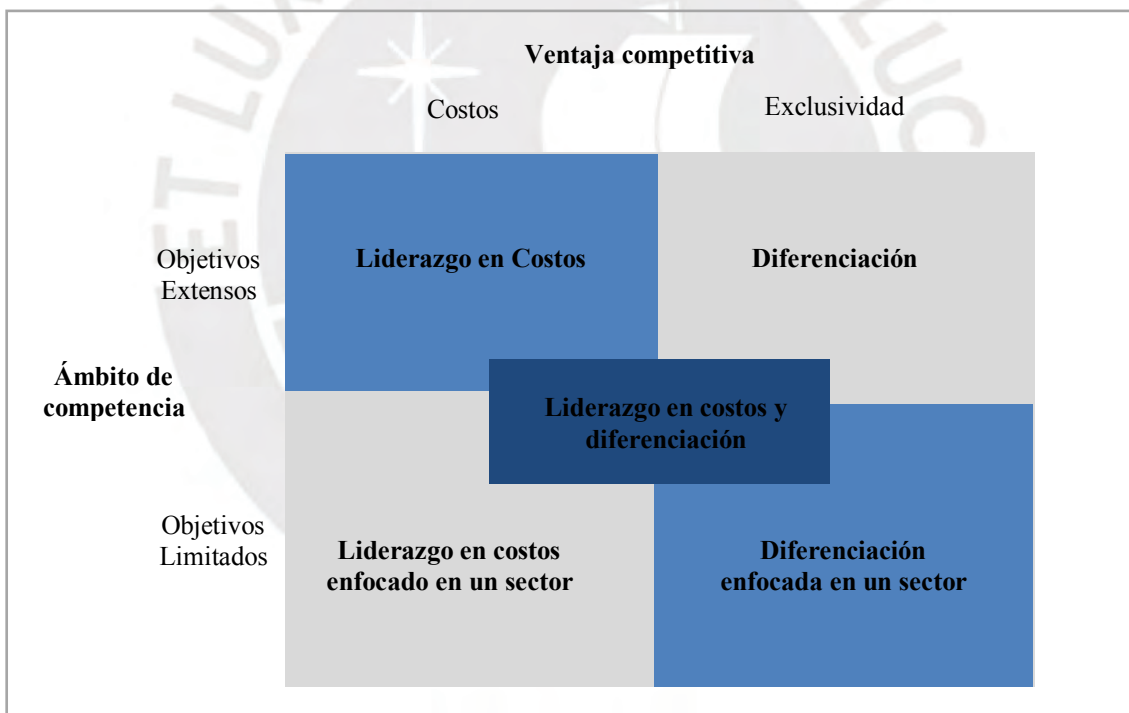
Con lo mencionado anteriormente, con el propósito de entender las estrategias competitivas, se ha identificado dos ejes en los que se desarrollaran. Por una parte, está el tipo de posicionamiento que esta busca alcanzar en el mercado, ante ello se identifica una estrategia competitiva relacionada puramente con el modelo de negocio y la propuesta de valor. Por otra parte, empleando una visión más sistémica, están las relaciones que mantendrá con los diferentes actores del mercado, es decir, qué estrategias competitivas empleará para introducirse en el mercado y asegurar su permanencia. A continuación, se hará énfasis en estos dos ejes.

### 2.5.1. Estrategias competitivas de posicionamiento en el mercado

Para identificar cuál es la estrategia competitiva más adecuada para el posicionamiento que desea alcanzar una empresa, es necesario partir de una estrategia genérica la cual influirá en el modelo de negocio. Estas son tácticas que contribuyen a superar el desempeño de los competidores, pueden emplearse individualmente o en conjunto para crear una posición defendible y sostenible en el tiempo.

Para ello, Porter (1999) clasifica estrategias de posicionamiento de acuerdo con la ventaja competitiva que desea alcanzar una empresa (costos bajos o exclusividad) y el ámbito de la competencia que buscan atender (varios segmentos o nicho específico). De este modo, se identifican cinco estrategias de negocios: el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocados en un sector, la diferenciación enfocada en un sector y la diferenciación integrada (ver Figura 7).

**Figura 7: Las cinco estrategias de los negocios**



Fuente: Porter (1999).

La estrategia de liderazgo en costos se basa en un conjunto de actividades integradas que permiten la reducción de costos a partir de la experiencia, control rígido de los costos variables y fijos, entre otros aspectos. Con ello, se proporciona al cliente un bien o servicio al costo más bajo posible, manteniendo la calidad mínima esperada. En cuanto a la estrategia de diferenciación, es el conjunto de acciones integradas que buscan entregar al cliente un bien o servicio único a un

precio aceptable. Por otro lado, las estrategias enfocadas a un sector sean estrategias de liderazgo en costos o diferenciación, se concentran en satisfacer las necesidades de un solo segmento a través de una línea de productos o en un mercado geográfico específico.

No obstante, cabe mencionar que Miller (1992) posee una visión crítica con respecto a las estrategias genéricas trabajadas por Porter pues señala que hay riesgos en las estrategias genéricas puras debido a que son muy fáciles de imitar por estar basados en enfoques muy limitados y simples. Además, pueden ocasionar a largo plazo rigidez y una visión poco clara de la empresa. Ante esta situación, el autor propone combinar las estrategias puras y adoptar una estrategia mixta innovadora, la cual sea difícilmente imitable por los competidores. De esta manera, las estrategias con más probabilidad de éxito serán las que conjuguen muchos recursos y capacidades relacionadas con la ventaja en costes, diferenciación o ambas.

### ***2.5.2. Estrategias competitivas de relacionamiento en el mercado***

Para construir una estrategia competitiva es importante contar con una visión sistémica y conocer los actores con los que se interacciona. De esta manera, la empresa debe contar con una estrategia que les permita definir la mejor forma de introducirse en el mercado y que comportamiento debe adoptar con los principales participantes de este. Por ello, es conveniente analizar esta estrategia de relacionamiento desde una perspectiva de teoría de juegos y toma de decisiones estratégicas.

Por un lado, un juego es la situación en la cual un jugador analiza y comprende las acciones y respuestas de su adversario, de manera tal que pueda tomar decisiones estratégicas que le permita generar mayores ganancias o beneficios. Por lo tanto, en los juegos económicos donde participan las empresas, el conjunto de acciones que emplea para conseguir su objetivo se denomina estrategias, que se traducen en una ventaja competitiva para el jugador. Estos juegos pueden ser cooperativos, cuando se negocia un contrato vinculante el cual permite adoptar estrategias conjuntas que mejoren el bienestar de ambas partes; o no cooperativos, cuando es imposible negociar un contrato vinculante entre los jugadores y la estrategia solo involucra el bienestar único de la empresa (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

Por otro lado, se puede construir una estrategia competitiva a través de la asociatividad empresarial, cuyo objetivo es mejorar la gestión, productividad y competitividad de un grupo de empresas. De esta manera, se crea una ventaja competitiva a raíz de sus relaciones de colaborativas, la construcción de este grupo empresarial contribuye a potenciar las fortalezas individuales, de manera tal que se obtengan resultados exitosos. Asimismo, este proceso

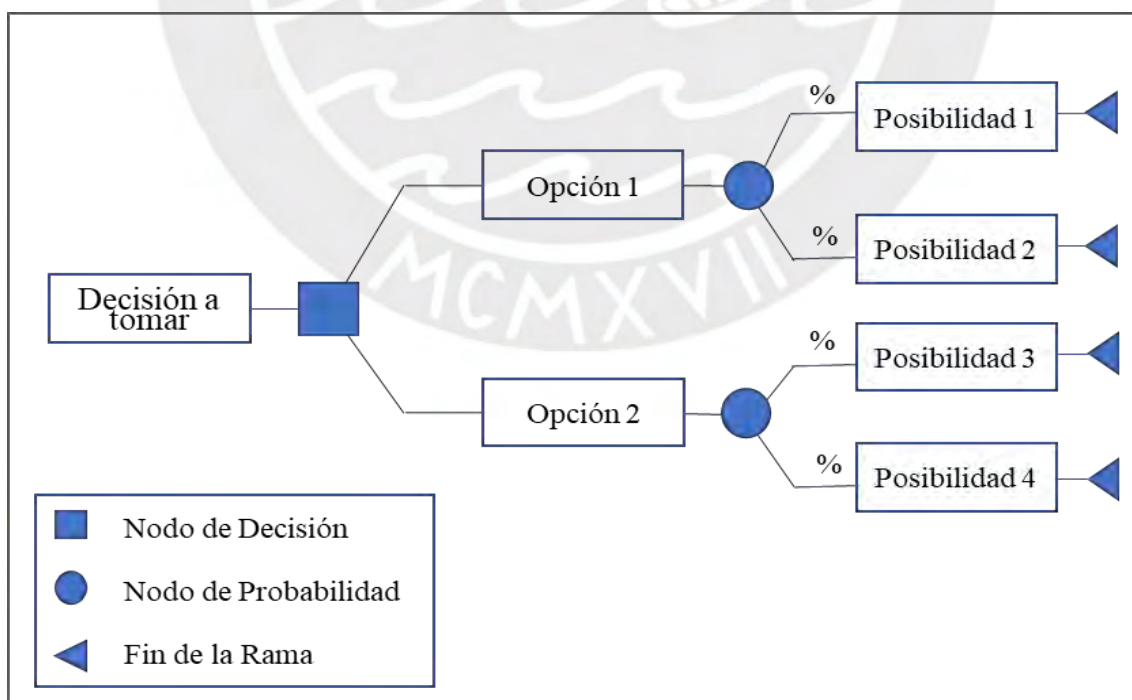
asociativo estimula la configuración de clústeres y la competitividad de cada una de las empresas frente al mercado. (López, 2015)

## 2.6. Árbol de toma de decisiones

Luego de haber analizado los puntos que influyen en la creación de estrategias competitivas y los tipos de estrategias que existen, es necesario considerar una herramienta que permita el análisis de alternativas para maximizar los beneficios de los empresarios. Por tal motivo, se empleará la herramienta árbol de decisiones, o por su nombre en inglés *Decision Tree*, la cual muestra, de una forma visual, los diferentes escenarios en los que se puede situar una empresa y los beneficios económicos que implicaría cada uno de estos (Project Management Institute, 2013a). Además, permite la toma de decisiones a través de la asignación de una probabilidad a cada una de las acciones estratégicas en función del contexto de la decisión (Magerman, 1995), para ello las opciones son representadas como nodos de decisión y el entorno incierto como nodos de posibilidad (Figura 8).

De esta manera, se puede tener un panorama amplio sobre todas las alternativas con las que se cuenta y analizarlas no solo frente a los beneficios que genera sino también con la probabilidad de ocurrencia, esto permite una toma de decisiones más acertada, racional y conveniente para el empresario.

**Figura 8: Diagrama de árbol de decisiones**



Fuente: Project Management Institute (2013a).

### **3. Gestión estratégica en mercados de abasto**

Para poder ahondar en la gestión estratégica de los mercados de abastos, se debe definir primero qué se entiende por estos y conocer sus principales características. Un mercado de abastos puede especializarse por ser minoristas o mayoristas, en ambos casos trabaja como nexo entre la producción, ya sea empresa o unidad de producción como fábrica, chacra, playa, entre otros, y el consumidor final. La Real Academia Española (RAE) define mercado como un sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, a vender, comprar o permutar bienes o servicios, y define abastos como la provisión de víveres generalmente comestibles.

Es así como la ley Marco de Promoción y Desarrollo para Mercados de Abastos N.º 4652, publicada en el diario oficial el Peruano el 5 de Febrero de 2007, define mercado de abastos como “local de uso comercial con áreas comunes en cuyo interior se encuentran constituidos y/o distribuidos puestos organizados en secciones y/o giros definidos dedicados al expendio de productos alimenticios perecibles y no perecibles, y otros tradicionales no alimenticios mayoristas y minoristas, así como servicios complementarios” (Ley 4652, 2012, p. 11).

La ley señalada también define que la actividad principal de los mercados de abastos es especializarse en una oferta biodiversa y de calidad de los productos alimenticios, y la gastronomía peruana; fomentan la difusión de hábitos alimenticios saludables y la educación nutricional de la población. Además, son espacios de generación de identidad y socialización de la población, constituyéndose en cierto caso en atractivos turísticos.

Luego de haber definido el concepto de mercado de abastos es posible ahondar en la gestión estratégica que utilizan en este modelo de negocio. A continuación, se ahondarán los temas de la cadena de valor, resaltando la cadena de suministro dentro de ella, y las estrategias competitivas que son utilizadas en los mercados de abastos.

#### **3.1. La cadena de valor en mercados de abastos**

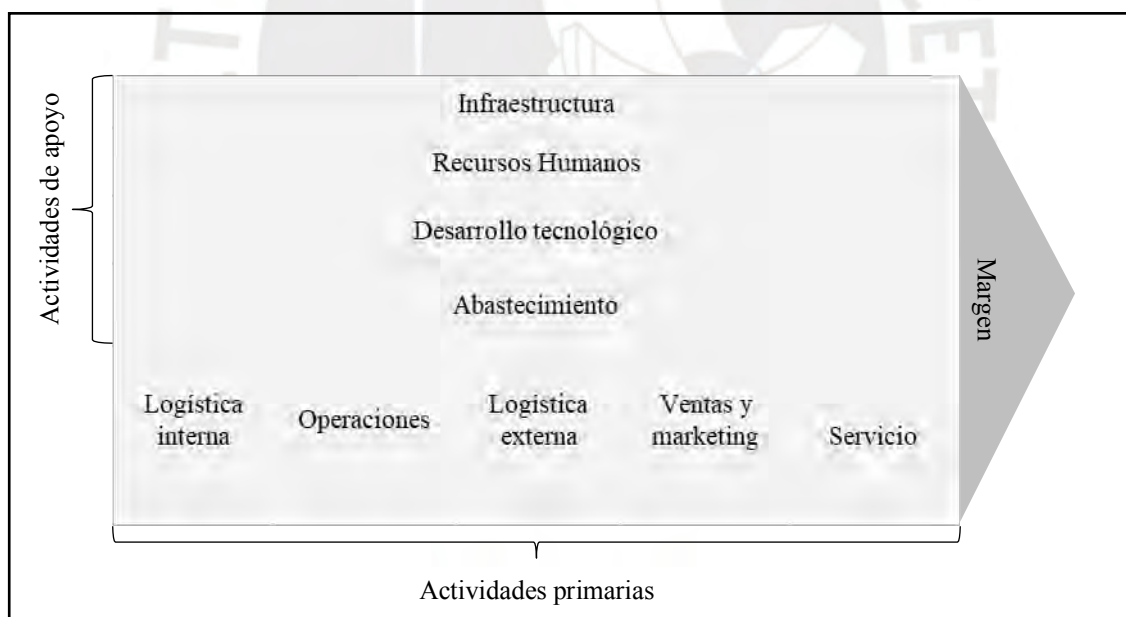
Para iniciar el análisis de la cadena de valor del mercado de abastos, primero se debe profundizar en la utilidad de la herramienta y sus principales componentes. Según Porter (1999), la cadena de valor permite disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, de manera tal que se pueda comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes. En consecuencia, examinar las actividades estratégicas y conocer cómo interactúan entre sí, permitirán el análisis de las fuentes de ventaja competitiva de la empresa. No obstante, la empresa obtendrá una ventaja competitiva siempre y cuando realice sus actividades estratégicas de una forma más barata o mejor que sus competidores.



Además, cabe mencionar que la cadena de valor no se encuentra aislada, sino está inserta en un campo más grande de actividades que Porter a denominado sistema de valor. Por esta razón, dentro de un solo sector industrial, la cadena de valor de la empresa puede estar interrelacionada con la cadena de valor de los proveedores, distribuidores y compradores. Por esta razón, es necesario contar con una visión integradora cuando se realiza el análisis de las actividades estratégicas, pues obtener y mantener una ventaja competitiva no solo depende de la cadena de valor de la empresa, sino de cómo encaja en el sistema de valor general.

Por otro lado, la cadena de valor se despliega actividades de valor y margen, como se muestra en la Figura 9. Las actividades de valor se descomponen en dos grupos de actividades: primarias y de apoyo. Las primeras son aquellas implicadas en la creación física del producto, la venta, la transferencia al consumidor y la asistencia posterior a la venta. En cambio, las segundas, sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones para mantener la empresa. Por otro lado, el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Figura 9: Cadena de Valor de Porter**



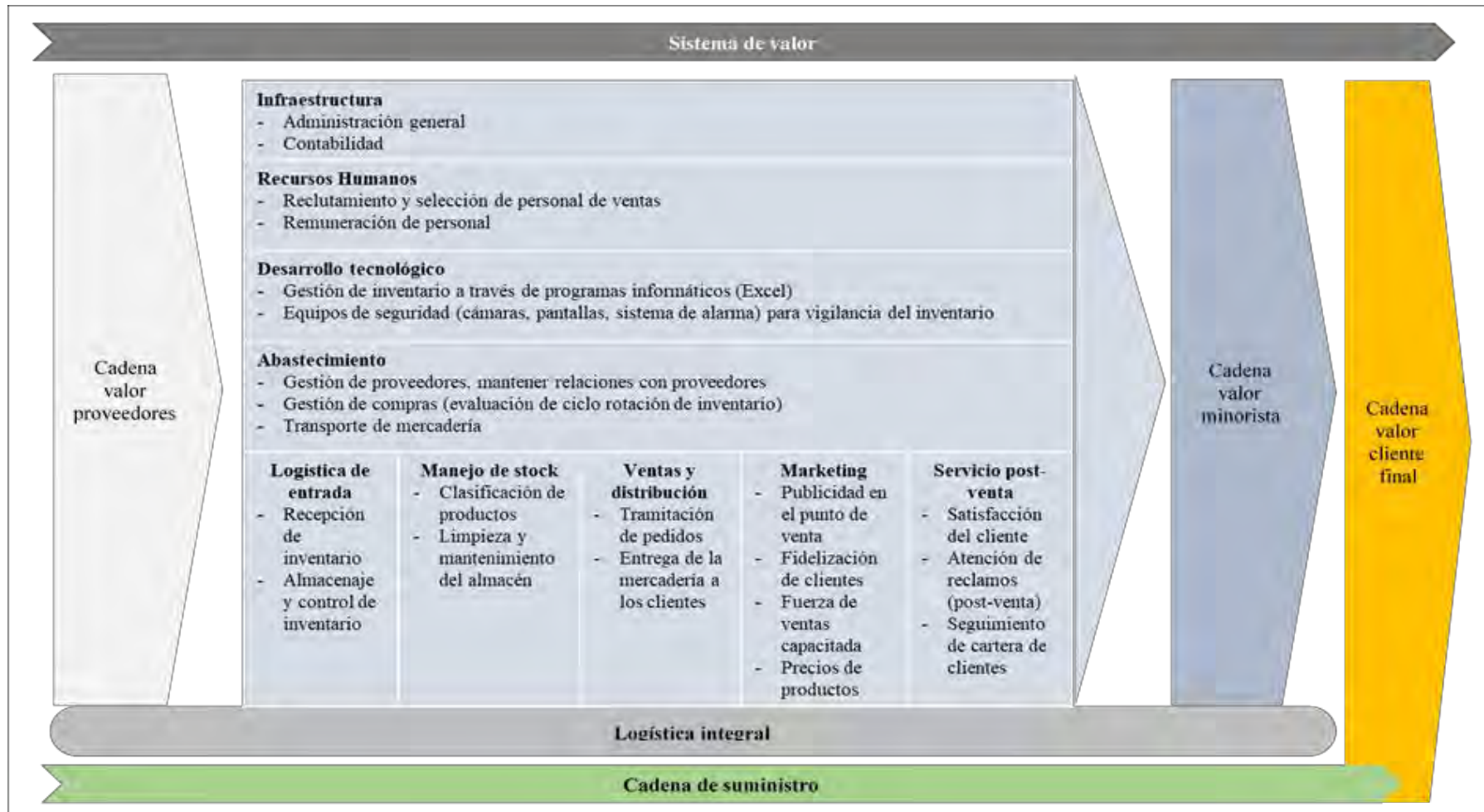
Fuente: Porter (1999).

En el caso de una empresa dedicada a la comercialización mayorista de abarrotes, las actividades que compondrían su cadena de valor serían como se muestra en la Figura 10. Si la empresa está orientada a una estrategia de liderazgo en costos, la articulación de sus actividades debe estar enfocada en descubrir la manera más óptima de reducción de costos, pero al mismo

tiempo conservando grados competitivos de diferenciación. Así también, las líderes en costos se concentran más en la logística interna y externa de sus principales actividades con el fin de encontrar una vía competitivamente valiosa la cual les permita poder ahorrar en costos. Por este motivo, si las empresas desean generar valor y ser más eficientes, es de suma importancia el análisis de su cadena de valor, pues de esta forma podrán determinar las operaciones que contribuyen a la creación de valor y aquellas que no (Hitt, Hoskisson & Ireland, 2004).



Figura 10: Cadena de Valor de comercialización mayorista de abarrotes

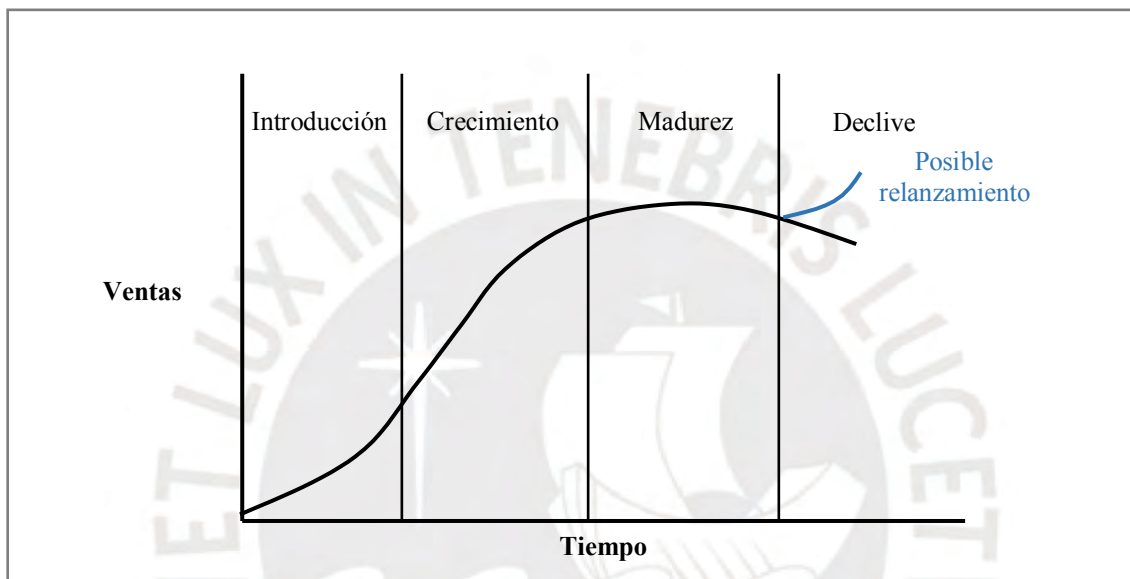


Adaptado de: Porter (1999).

### 3.2. Estrategias competitivas en mercados de abasto

Antes de mencionar las estrategias competitivas, es importante conocer el ciclo de vida de la empresa e identificar la etapa en la que se encuentra. Según lo señalado por Gómez (1997), el ciclo de vida refleja la trayectoria de la empresa a través de dos variables: tiempo en el eje horizontal y ventas en el eje vertical. De esta manera, una vez dibujada la trayectoria, es posible diferenciar en la curva cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Figura 11).

**Figura 11: Esquema de ciclo de vida**



Fuente: Gómez (1997).

La primera etapa es el punto de partida, las ventas, y por ende los ingresos, incrementan lentamente. En esta etapa aún no se logran cubrir todos los costos incurridos, es decir, la empresa aun no es capaz cubrir la inversión del negocio. Conforme vaya pasando el tiempo, la base de mercado y el conocimiento de la oferta se irán ampliando, ello hará que las ventas crezcan. De esta manera, la empresa pasa a la segunda etapa donde las ventas experimentan una gran expansión y representan un camino ascendente de beneficios derivados. En consecuencia, empiezan a surgir competidores con los que la empresa debe enfrentarse para conseguir cierto posicionamiento en el mercado.

En la tercera etapa, la empresa llega a la cúspide de su negocio, las ventas crecen lentamente y se mantienen estáticas, de esta manera se quiebra la constante de fuerte crecimiento de las etapas anteriores. La razón de que suceda este fenómeno es la rivalidad entre competidoras la cual ha alterado las condiciones o atractivos de la oferta y la demanda. Es por ello que, en la cuarta etapa, como consecuencia de la saturación del mercado y la falta de reacción de la empresa, las ventas caen. En ese momento la empresa debe elegir si abandonar el negocio o mantenerse en

él. Para este segundo camino, las empresas empiezan a pensar en acciones que les ayude a reorganizarse y relanzar su oferta. En consecuencia, se puede iniciar un nuevo ciclo de vida que devuelva la rentabilidad a la empresa.

De esta manera, identificar la etapa del ciclo de vida permitirá elegir las mejores estrategias para la continuidad del negocio. Asimismo, según la etapa en la que se encuentre, enfrentara un nivel distinto de rivalidad lo cual es relevante diferenciar debido a que las estrategias competitivas empleadas por la empresa serán condicionadas de una manera distinta.

Por otro lado, respeto a los mercados de abastos, a lo largo de los años, han cumplido una doble función: la venta al por menor, aprovisionando al consumidor final, y la venta al por mayor, aprovisionando al consumidor intermedio. Es así como han mantenido relación con el proceso de crecimiento experimentado por la ciudad. Estos se han ubicado estratégicamente en la ciudad, actuando como elementos dinamizadores de una oferta comercial la cual, históricamente, ha ido conformando el tejido social de la ciudad. Además, su oferta, en comparación con otras actividades comerciales, no han evidenciado un proceso significativo de desarrollo y modernización (Armengol Martín, 2009). Por esta razón, existen una serie de retos y problemáticas a raíz de cambios en: los hábitos de consumo y alimentación, envejecimiento de la clientela tradicional, el tamaño de la familia, la incorporación de mujeres al mercado laboral, la llegada de inmigrantes de diferentes países que demandan nuevos productos y la competencia de formatos super e hipermercados (Robles, 2008).

En consecuencia, con el fin de no perder cuota de mercado, los mercados de abasto se han visto en la necesidad de emplear estrategias competitivas que les permitan optimizar la gestión de la oferta comercial, satisfacer las nuevas necesidades de la población y mejorar la experiencia de compra para los clientes. De esta manera, la incorporación de tecnologías ha sido un elemento clave para alcanzar eficiencias en la logística, y con ello reducir tiempos de movilización y distribución de mercadería (Secretaría de Economía, 2008). Por lo tanto, hay casos de mercados de abasto que han evolucionado hacia la innovación y modernización de su modelo de negocio empleando estrategias que les aseguren una ventaja competitiva en el mercado. Esta evolución les ha permitido encontrar oportunidades para crear más valor y responder de manera más rápida a los cambios en el entorno.

Otra estrategia se encuentra en la diferenciación tanto por servicio como por producto. Con respecto al servicio, el espacio de sociabilidad que ofrece un mercado de abastos condiciona el intercambio de información, favores y bienes entre comerciantes y clientes de manera tal que se crean relaciones de reciprocidad entre ellos. De estas relaciones de conocimiento y mutua



confianza nacen términos como “fiado” o “cliente de toda la vida” los cuales evidencian la fidelidad y lealtad de los clientes con el comerciante. Por otro lado, con respecto a la diferenciación por producto, la calidad y frescura del producto son atributos característicos que puede encontrar el cliente en un mercado. De esta manera, la venta de pequeñas cantidades día a día, el sistema flexible de abastecimiento y el conocimiento en profundidad del producto consolidan en definitiva una ventaja competitiva frente a los canales modernos de comercialización (Robles, 2008).

Asimismo, por el lado de una estrategia basada en diferenciación por servicio, la experiencia vivida en la tienda debe ser emocional, todo inicia con la sorpresa y admiración que deben generar los productos comercializados, reforzado de impulsos visuales u otros estímulos que capturen la atención del cliente. En la misma línea, otro punto importante a considerar es el conocimiento de las necesidades del cliente, de este modo se agrupan características en segmentos claves y se destina una propuesta de valor de acuerdo a sus requerimientos (Martín Cerdeño, 2010).

Por otra parte, el uso de tecnologías digitales que posibiliten la reactivación del pequeño comercio y los mercados de abasto tradicionales, son nuevas estrategias comerciales que permiten mantener cercanía y trato directo con los clientes. Por esta razón, la comunicación e información han dado lugar al empleo de escaparates virtuales, servicio de venta online o entrega a domicilio de compras. A diferencia de otras plataformas digitales de grandes distribuidoras, elementos como la confianza y reciprocidad mutua entre comerciante y clientes son claves para la decisión de compra, lo que quiere decir que los clientes compran online a los comerciantes que ya han conocido presencialmente en el mercado (Robles, 2014).

Otra estrategia de competitividad, también señalada por Robles (2014), surge a raíz de los espacios de sociabilidad presentes en un mercado, en estos se puede encontrar formas de intercambio tanto comercial como social. Ante ello, la convivialidad, la cual hace referencia a la habilidad de convivir y relacionarse con los demás de manera sana, ha llevado a muchos mercados a explorar la camaradería entre comerciantes y clientes de diversas formas. Asimismo, en plataformas digitales vinculadas a la comunicación, como las redes sociales, se crean espacios multiculturales donde se llevan a cabo actividades que fomentan el dinamismo social y comercial.

Con respecto a las estrategias de relacionamiento, en un camino hacia la modernización, los mercados de abastos están empleando estrategias de cooperación y asociatividad que les permita contar con una infraestructura y capacidad de gestión competente. Por ello, los pequeños comerciantes en colaboración con organismos de carácter público o privado emprenden proyectos

de reconstrucción del mercado enfocados en fomentar prácticas que conlleven a incrementar la competitividad de los comerciantes la cual gire en un entorno de sano comercio formal. Además, para optimizar el espacio del mercado, se han construido servicios conexos como servicios públicos, cafeterías, restaurantes, venta de empaques, servicios bancarios, entre otros, que contribuyen a la mejora de la experiencia de los clientes y comerciantes (Mendoza, 1999).

Por otro lado, existen organizaciones internacionales que promueven el desarrollo competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana empresas (MIPYME) en América Latina. Un claro ejemplo es la Fundación para el Desarrollo Económico Social (FUNDES), organización que trabaja con el fin de fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas de manera tal que sean más rentables. Es por ello que, en un estudio de caso, identificaron tres estrategias para aumentar las ventas de los canales tradicionales. La primera consistía en mejorar la gestión y ejecución del punto de venta, con ello, proporcionaron asesorías en gestión empresarial y ejecución de punto de venta. También, facilitaron soluciones tecnológicas a los pequeños empresarios y los ayudaron a establecer vínculos con las microfinancieras. La segunda estrategia se basaba en ayudar a segmentar los clientes de las pequeñas empresas de modo tal que se pueda optimizar la estrategia comercial, estableciendo así un mejor *mix* de productos, esquemas de distribución más eficientes y medios publicitarios más funcionales. La última estrategia, consistía en establecer alianzas estratégicas entre minoristas, distribuidores y mayoristas basadas en la profesionalización y transferencia de tecnología (Fundación para el Desarrollo Económico Social [FUNDES], 2017).

En el caso particular de los comerciantes mayoristas, su rol se basa en ser un intermediario más dentro de un sistema de valor. Sin embargo, las nuevas condiciones del mercado y el incremento de la competitividad, los han empujado a asumir un rol más estratégico dentro de proceso macro de abastecimiento. En el caso de México, algunos mayoristas han ampliado su espacio de intervención y han optado por la integración vertical con otras cadenas de valor, tanto de producción del producto como de distribución al cliente final. Ello les ha permitido innovar en sus modelos de negocio y mantener sus cuotas de mercado (Secretaría de Economía, 2008).

De este modo, se ha visto que los mercados de abasto, canales tradicionales, se encuentran en la búsqueda de la mejora de su posicionamiento y relacionamiento, para así asegurar su competitividad frente a los formatos modernos. De ahí que estrategias como la implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de eficiencias logísticas, la integración vertical, la segmentación de clientes y propuestas diferenciadoras de productos y servicios, ha llevado a la replantación de los modelos de negocios para incrementar la creación y captura de valor.

## **CAPÍTULO 3: MERCADOS DE ABASTO Y COMERCIO DE ABARROTÉS MAYORISTA EN EL PERÚ**

Este segundo capítulo tiene como objetivo describir el contexto del mercado de comercialización de abarrotes en el Perú. En el primer subcapítulo se especifica la situación actual de las MYPES por medio de datos estadísticos. En el segundo subcapítulo se detalla el ámbito de Lima Norte y los distritos que lo componen. Y en el último subcapítulo se precisa acerca del sector de mercados de abastos y se realiza un primer acercamiento al MPF. Todo ello servirá como marco contextual para determinar posteriormente la metodología de investigación.

### **1. Situación actual de las MYPES**

La mayoría de MYPES en América Latina suelen desarrollarse en un contexto de problemas sociales y pobreza. Así, en varios casos, surgen como un mecanismo de sobrevivencia y significa la principal fuente de ingreso para ciertas familias. Estas se encuentran tanto en zonas urbanas como rurales, y las líneas de negocio abarcan diferentes sectores de la economía. A pesar de que las MYPES representan una parte importante de la fuerza laboral en muchos países, su origen informal hace que la mayor parte no cuente con un respaldo financiero sólido que les permita acceder a servicios financieros, lo cual afecta sus oportunidades de superación y crecimiento. Además, la situación en la que se encuentran no les permite tener una cultura de ahorro debido a que las ganancias son destinadas para los gastos familiares. En consecuencia, su carácter informal y la falta de un capital de inversión son las principales limitantes en el desarrollo de negocio y su supervivencia a largo plazo (Sánchez, 2014).

**Tabla 1: Perú: empresas formales, según segmento empresarial, 2015**

Estrato empresarial*	N.º de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana Empresa	2 712	0,2
Total de MIPYMES	1 682 681	99,5
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100.0

\*El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2300 UIT.

Fuente: PRODUCE (2016)

En el caso peruano, para el 2015, el segmento empresarial de las MIPYME representaba el 99.5% del total de empresas formales en la economía peruana; siendo el 95% de estas microempresas, el 4.3% pequeñas empresas y el 0.2% medianas empresas. Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura son las regiones donde se concentra un mayor número de MIPYME; sin embargo, hay un predominio en la región de la costa debido a que se cuenta con acceso a mercados

más amplios, cercanía a puertos para la exportación, y mayor acceso a servicios y bienes públicos (PRODUCE, 2016).

**Tabla 2: Perú: MIPYMES formales por estrato empresarial según sección CIU, 2015**

Sección	Descripción	Número de MYPME				Gran empresa	Total de empresas
		Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total MIPYME		
G	Comercio al por mayor y menos	715 500	28 704	1 091	745 295	3 275	748 570
K	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	214 783	11 236	440	226 459	1 231	227 690
O	Otras actividades De servicios comunitarias, sociales y personales	171 485	2 902	83	174 470	199	174 669
D	Industrias manufactureras	140 908	7 531	293	148 732	1 327	150 059
I	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	121 751	8 680	292	130 723	933	131 656
H	Hoteles y restaurante	115 058	2 850	61	117 969	141	118 110
F	Construcción	50 004	4 882	197	55 083	469	55 552
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	22 165	1 926	93	24 184	341	24 525
N	Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	21 557	1 088	29	22 674	107	22 781
M	Enseñanza (privada)	14 165	904	21	15 090	89	15 179
C	Explotación de minas y canteras	12 767	843	59	13 669	349	14 018
B	Pesca	2 813	663	21	3 497	75	3 572
J	Intermediación financiera	3 037	326	20	3 383	156	3 539
E	Suministro de electricidad, gas y agua	1 312	129	12	1 453	89	1 542
	<b>Total</b>	<b>1 607 305</b>	<b>72 664</b>	<b>2 712</b>	<b>1 682 681</b>	<b>8 781</b>	<b>1 691 462</b>

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056.

Fuente: PRODUCE (2016)

## 2. Lima Norte

Lima metropolitana está conformada por cinco zonas: norte, centro, moderna, este y sur. Para el 2017, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión pública (CPI), Lima Norte contaba con una población de 2,542.1 miles de personas, lo que equivale al 24.9% del total de habitantes en Lima metropolitana. Los distritos que conforman Lima norte son Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres, siendo este último el distrito más poblado del sector con 722.3 miles de habitantes, seguido por el distrito de Comas con 541.2 habitantes y Los Olivos con 382.8 habitantes. Además, según nivel socioeconómico, el 22% de la población de Lima norte pertenece al estrato AB, el 48,6% al C, 24.4% al D y 5% al E (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión pública [CPI], 2017). Con respecto a la población por sexo, para el 2014 se encontró que en Lima norte existen más mujeres que hombres, siendo 95 hombres por cada 100 mujeres (INEI, 2014).



### 3. Sector de Mercados de Abastos

Los mercados de abastos desde 1996 hasta el 2016 han aumentado considerablemente a nivel nacional, incrementado en 138,1% durante ese periodo (INEI, 2017a). Según la Encuesta Nacional de Mercados de Abastos de 1996 existían, a esa fecha, 1 097 mercados y para el año 2008, según el IV Censo Nacional Económico (CENEC), existían 1 751 mercados, lo cual significa el incremento en 59,6%. Posteriormente, para el año 2016, en el país existían 2 612 mercados representando un crecimiento de 61,7% con respecto al 2008 (INEI, 2017a). De este modo, se puede afirmar que los mercados de abastos siguen siendo una de las fuentes de abastecimiento más visitados por los consumidores de Lima Metropolitana, siendo los sectores populares los que más recurren a estos.

Dos de los mercados más antiguos del país se encuentran en la región de Lima: el Mercado Municipal Mariscal Ramón Castilla (Hoy Mercado Central de Lima) y el Mercado de Huaral que datan de los años 1851 y 1900 respectivamente. Dentro de la región de Lima, la provincia de Lima es la que posee mayor cantidad de mercados de abastos, contando con 1 122 mercados, lo cual representa el 43% del total en el Perú (INEI, 2017a). Según los resultados del CENAMA 2016, los dos distritos de Lima con mayor cantidad de mercados de abastos son San Juan de Lurigancho con 123 mercados (11%) y San Martín de Porres con 118 mercados (10,5%).

La propuesta de valor que caracteriza a estos mercados son los precios bajos, la variedad de productos y la cercanía a los clientes. No obstante, albergan desventajas como la inseguridad, condiciones higiénicas de ambientes internos y alrededores, malas condiciones de conservación de alimentos perecibles, congestión en el tránsito y horarios limitados de atención. Esta situación se torna más crítica si se consideran los problemas relacionados al orden y organización que genera la informalidad, donde la mayoría de los comerciantes trabaja (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014).

Por otro lado, los mercados de abastos han incorporado ciertos cambios en la infraestructura a lo largo de los años, pasaron de ser lugares de espacios abiertos a espacios cubiertos (Rivarola, 2015). Los resultados del CENAMA 2016 dieron a conocer que para el año 2016 la gran mayoría de mercados (54,2%) contaban con material noble (ladrillo y/o bloque de cemento) para las paredes del local, con cemento para los pisos y con techos de planchas de calamina o concreto armado (INEI, 2017). Además, estos establecimientos cuentan con servicios de alumbrado eléctrico, agua, desagüe y servicios higiénicos. Este censo también reveló que solo el 4,1% de mercados posee cámaras de frío para conservar productos perecibles, y solo el 11,6% cuenta con cámaras de video vigilancia.



En este punto es importante mencionar el surgimiento de nuevos modelos de negocio a lo largo de la evolución de los canales de comercialización de alimentos. En consecuencia, han surgido formatos de supermercados que han logrado resolver los problemas del canal tradicional, manteniendo las ventajas de precio, variedad y cercanía, e incorporando nuevos beneficios como el crédito comercial (Equilibrium, 2017). Además, el potencial de crecimiento que poseen los establecimientos del canal moderno ha significado una amenaza para los comerciantes minoristas y mayoristas tradicionales (Peñaranda, 2018). En parte, esto se debe a la propuesta de valor diferenciada que buscan brindar al cliente, generando mayor valor en la experiencia de compra.

Por último, los mercados de abastos se pueden especializar por rubros tradicionales y no tradicionales, dentro del primero se encuentran abarrotes, verduras, carnes (rojas y aves), expendio de comidas, frutas, pescados y mariscos, y artículos de limpieza. La mayor cantidad de mercados de abastos se centra en el rubro de abarrotes, el cual posee el 21,1% del total del rubro tradicional (INEI, 2017a). Es en este rubro donde el sujeto de estudio desarrolla su actividad; no obstante, concentra sus actividades en la comercialización de arroz y azúcar al por mayor, considerándose como uno de los principales abastecedores de Lima norte.

### **3.1. Comercialización de arroz y azúcar en el Perú**

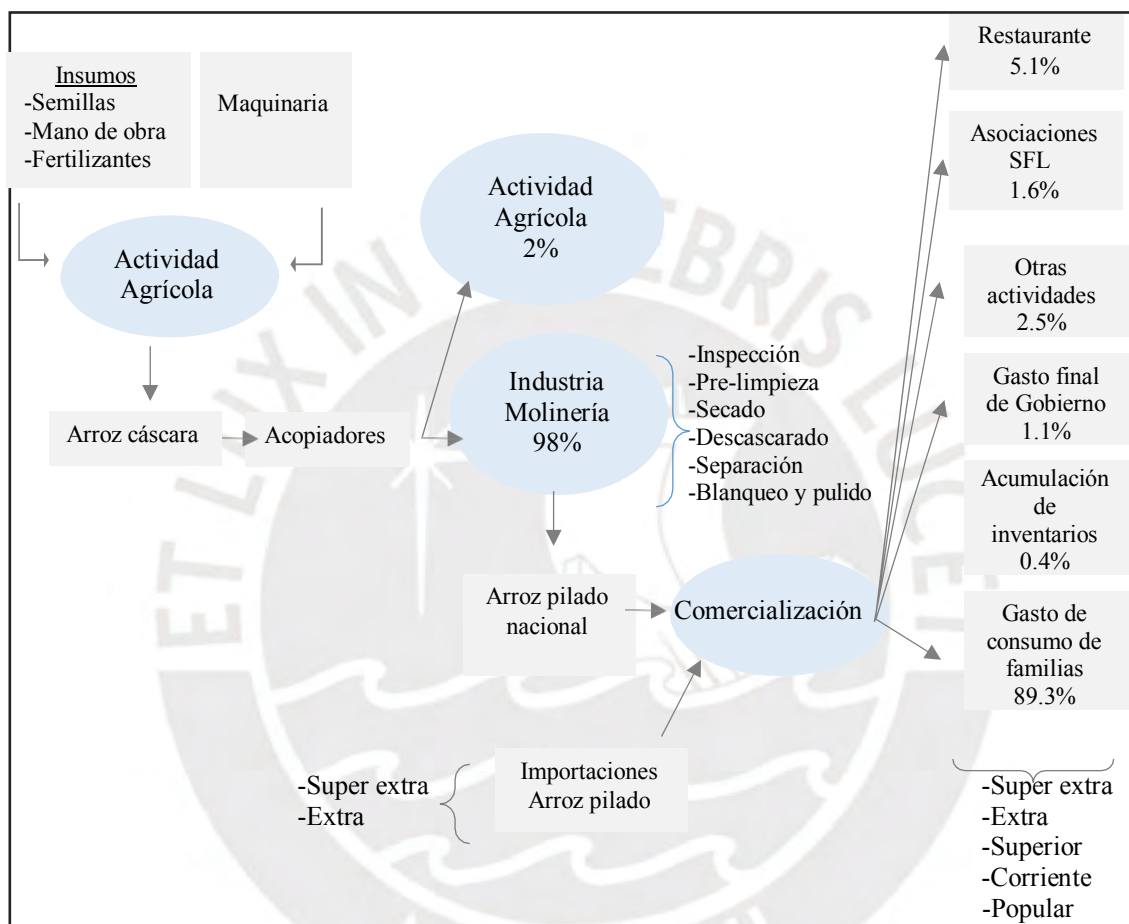
Tanto el arroz como el azúcar son productos agrícolas de primera necesidad del rubro abarrotes pertenecientes a la canasta básica familiar, además, son considerados *commodities* debido a que son materias primas que se transan a nivel mundial, en otras palabras, su precio se cotiza internacionalmente. En los siguientes párrafos se profundizará más acerca de la situación en el mercado peruano de estos dos productos.

Con respecto al arroz, es un cereal producido en el Perú (ver Figura 12), teniendo como principales regiones productoras a San Martín con 22% de participación, Piura con 19%, Lambayeque con 13%, La Libertad con 11% y Amazonas con 10% (MINAGRI, 2017a). De acuerdo con el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2012, existen 70 741 productores de arroz para ese año, de los cuales, Piura concentra la mayor cantidad de productores, seguido por San Martín y Loreto, quienes en conjunto concentran el 57% de productores a nivel nacional (INEI, 2012). En cuanto a las molineras de arroz, éstas han ido aumentando con el pasar de los años, siendo 591 en el 2011 y 636 para el año 2016, de los cuales, la mayor cantidad se encuentra en la región de Piura, contando con 108 molinos en total (MINAGRI, 2017a).

En cuanto a la comercialización de arroz a nivel mayorista en Lima Metropolitana, se realiza, principalmente, en el Mercado de Productores Santa Anita, en donde ingresaron 360,64 miles de toneladas en el año 2016, de los cuales el 21,1% correspondía a arroz importado y 76,9%

a arroz nacional (MINAGRI, 2017a). El arroz importado provenía, principalmente de Uruguay y Brasil. Por el lado del consumo de arroz, este es muy alto en el país. Para el 2016, el arroz es considerado como el alimento más consumido en el Perú, pues está incluido en la dieta diaria de los peruanos sin importar el estrato social al que pertenezca, es incluido en casi todas las comidas y es consumido en el almuerzo y cena (EUROMONITOR, 2016).

**Figura 12: Cadena productiva del arroz**



Fuente: MINAGRI (2017a)

Con respecto al azúcar, el Perú es productor de caña de azúcar, esta es procesada por las plantas de refinería para obtener la azúcar granulada, llegando así a importar azúcar a nivel mundial. La producción de azúcar desde el 2006 hasta el 2016 presenta una pendiente creciente, teniendo su pico más alto en el 2014 con una producción récord de 1 203 mil toneladas, considerando que para el periodo 20015-2016 hubo una menor producción debido a factores externos como el fenómeno de “El Niño” que afectó a la infraestructura vial y al riego (MINAGRI, 2017b). En el mercado nacional de azúcar se espera un nivel de producción para el 2017 similar al de 2016, por lo cual se prevé que existirá un incremento en las importaciones con la finalidad de compensar la menor producción (MINAGRI, 2017b). En cuanto al consumo del

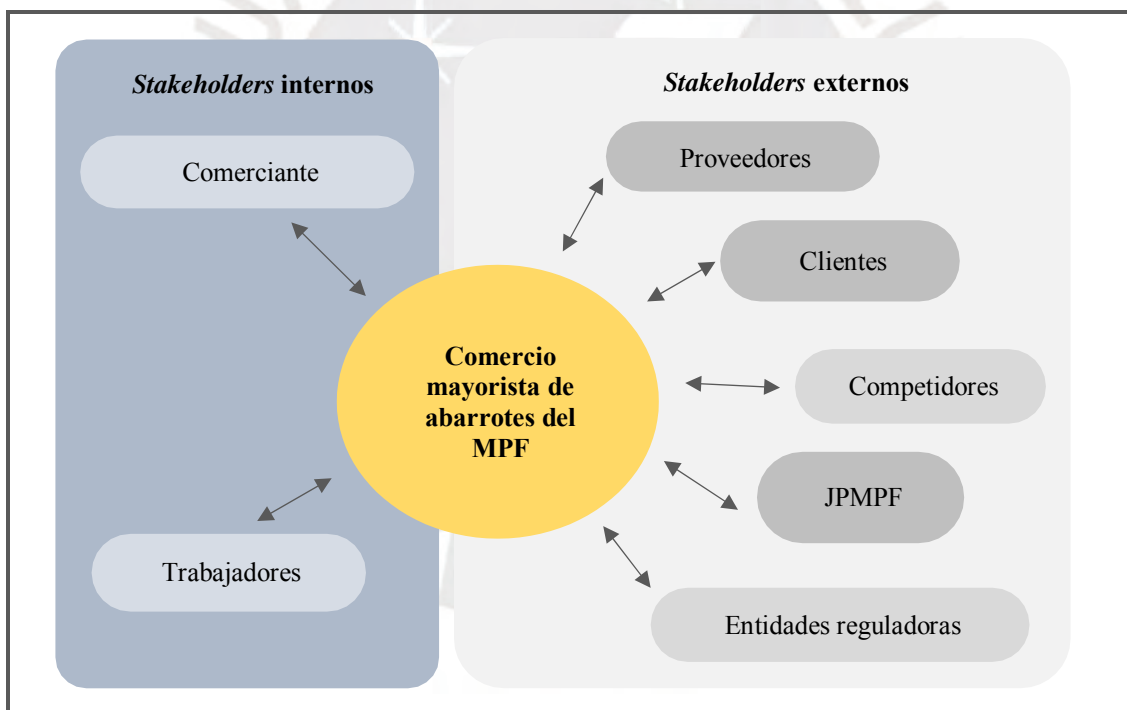
azúcar en el Perú, para el 2014, equivale a 38,2kg per cápita, lo cual ubica al país por debajo del promedio de países de la región como Brasil (59,1kg) y Chile (43,2kg), pero cercanos al consumo de países como Uruguay (40,5kg) y Argentina (39,6kg%) (MINAGRI, 2017b).

Por último, se debe tener en cuenta que ambos productos, el arroz y el azúcar, son productos inelásticos porque no poseen sustitutos perfectos por lo que su consumo no puede ser reemplazado; sobre todo en el caso del arroz, el cual podría decirse que es completamente inelástico.

### 3.2. Principales *stakeholders* para los mercados de abasto

En las entrevistas preliminares de la investigación se identificaron siete *stakeholders* relevantes para los comercios mayoristas de abarrotes del MPF. Conocerlos permitirá entender el contexto y rendimiento de las MYPES del MPF, estos son: comerciante-propietario, trabajadores, presidente de la JPMPF, proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras (Figura 13).

**Figura 13 : Stakeholders internos y externos**



En primer lugar, para conocer el modelo de negocio y la dinámica interna del MPF, es importante reconocer a los comerciantes mayoristas y sus trabajadores. En segundo lugar, para entender el entorno y relaciones que mantiene con terceros, se estudiará a las partes interesadas externas. Dentro de estas, a un primer nivel de importancia se ubica al presidente de la JPMPF, los clientes y los proveedores. Por otro lado, a un segundo nivel de importancia se encuentran las entidades reguladoras como Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración

Tributaria (SUNAT), Instituto Nacional De Defensa Civil (INDECI), Municipalidad de San Martín de Porres (MDSMP), Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL), y los competidores quienes se subdivide en competidores directos (mercados tradicionales mayoristas) y competidores indirectos (supermercados).

### **3.3. Mercado de Productores de Fiori**

Luego de conocer los *stakeholders* involucrados en la dinámica del sujeto de estudio, se realizará la primera introducción al MPF en base a la información recogida en entrevistas en profundidad y observaciones. El MPF abrió sus puertas al público por primera vez en 1995, dedicándose al rubro de venta de abarrotes mayoristas. Ubicado en el distrito de SMP, la posesión del mercado la concentran 110 propietarios, quienes se encuentran organizados a través de la JPMPF. No obstante, no todos los propietarios son comerciantes, 65 son propietarios-comerciantes y 45 alquilan sus puestos a terceros. La JPMPF está conformado por un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario de actas, un vocal y un fiscalizador, que se reúnen una vez al año en la asamblea extraordinaria obligatoria o cada vez que sea necesario, para ello cuentan con una pequeña oficina dentro del mercado. Además, como actual presidente de la junta se encuentra el empresario Silvino Torres Salazar quien se encargan de hacer cumplir el reglamento interno del mercado, organizar el mercado, cuidar la imagen, garantizar la seguridad y asegurar que se cumplan todos los requerimientos que exigen las instituciones reguladoras.

Por otro lado, el MPF cuenta con un área total de 6,640m<sup>2</sup>, en su interior congrega 130 locales comerciales que varían entre 49m<sup>2</sup>, 45m<sup>2</sup>, 24m<sup>2</sup>, 18m<sup>2</sup> y 12m<sup>2</sup>, esto quiere decir que hay propietarios que cuentan con más de un local. Del total de locales, 81 funcionan como comercios de abarrotes, 46 como almacenes y 3 como puestos de comida. Con respecto a los primeros, 73 se dedican principalmente a la venta de arroz y azúcar, y los otros a la comercialización de abarrotes varios (pastas, harinas, enlatados, detergentes, productos de higiene personal, entre otros). Sin embargo, de los 73 mayoristas de arroz y azúcar, 58 son propietarios-comerciantes y 15 son inquilinos-comerciantes (Silvino Torres, comunicación personal, 5 de mayo, 2018).

Mediante las entrevistas en profundidad realizadas a los comerciantes propietarios, se pudo conocer su experiencia laboral, la mayoría empezó trabajando desde muy jóvenes en la venta ambulante de abarrotes en mercados. Luego, con el incremento de sus ventas y las facilidades de pago que les ofrecían distribuidores mayoristas, pasaron a ser minoritas en puestos pequeños de mercados. Finalmente, conforme ahorraron capital para abastecerse de mercadería, pudieron ingresar a las ventas mayoristas donde los márgenes de ganancia son más altos. Con estas historias se puede concluir que estos empresarios han dedicado toda su vida a la construcción del negocio

que hoy poseen, no solo se trata de una fuente de ingresos, sino son evidencia de su esfuerzo y perseverancia en conseguir una vida mejor en Lima.

En consecuencia, se identifican valores como disciplina, familia y compromiso, transversales a su personalidad. La mayoría de los empresarios son mayores de 40 años, poseen un perfil conservador, y tienen estudios secundarios completos, pero no cuentan con estudios superiores. No obstante, reconocen la importancia de ser profesionales para alcanzar un mayor crecimiento en sus negocios. Por esta razón, les han brindado a sus hijos la oportunidad de seguir una carrera universitaria, con la esperanza que progresen en la vida y no tengan que vivir una vida sacrificada como ellos. Adicionalmente, en esta etapa de sus vidas, ya cuentan con una vivienda y auto propio, consecuencia del trabajo como comerciantes desde jóvenes.

Con respecto a los clientes, por medio de la observación participante en el MPF, se encontraron cuatro segmentos de clientes: pequeños distribuidores mayoristas, mercados minoristas, pequeños negocios y amas de casa. El primer segmento son distribuidores que abastecen a mercados de barrio o bodegas, no cuentan necesariamente con un puesto de ventas, en su lugar hacen repartos directos a sus clientes. Su objetivo de compra es encontrar precios bajos y variedad en calidades, compran aproximadamente una vez a la semana y lleva más de 31 sacos. El segundo segmento son comerciantes de mercados minoristas tradicionales ubicados en los distritos de SMP, Comas e Independencia, cuentan con un puesto de ventas, sin espacio de almacén, por lo que tienen una mayor frecuencia de compra. Comparten el objetivo de compra del primer segmento, compran entre una a dos veces por semana y llevan de 11 a 30 sacos.

El tercer segmento incluye principalmente a negocios dedicados a la comida, como sería el caso de chifas, restaurantes criollos y menús. Su objetivo de compra es encontrar una marca que sea de buena calidad, se ajusten a sus necesidades y de precio económico, suelen comprar cada inicio de mes o quincena y llevan entre 3 a 10 sacos. El cuarto segmento son los consumidores finales, liderado por amas de casa que buscan hacer sus compras mensuales de abarrotes. Comparten el objetivo de compra que el segmento anterior, pero su volumen de compra es de 1 a 2 sacos.

Finalmente, en el capítulo se ha estudiado el contexto en el que se desenvuelve el sujeto de estudio y se han identificado los principales actores en la comercialización tradicional de abarrotes. Además, se hizo una aproximación inicial a los comercios mayoristas del MPF, especificando datos generales del MPF. De este modo, se procederá a explicar la metodología de investigación que seguirá el presente trabajo y cómo se abordarán a los *stakeholders* encontrados.



## CAPITULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El tercer capítulo tiene como objetivo explicar la metodología a seguir en la presente investigación. En el primer subcapítulo se señala la unidad de estudio a trabajar. En el segundo subcapítulo se precisa el alcance de la investigación. En el tercer subcapítulo se indaga en el diseño metodológico que seguirá la investigación. En el cuarto subcapítulo se especifican las técnicas y herramientas de recolección de información. Y en el último subcapítulo, se explica el procedimiento metodológico el cual engloba cinco fases transversales a toda la investigación.

### 1. Unidad de estudio

Para delimitar la unidad de estudio se están considerando dos criterios: el primero está relacionado con los abarrotes que se estudiarán y el segundo con el perfil de empresario que encaje con el objetivo de la investigación. De esta manera, teniendo en cuenta que el MPF alberga 81 comercios mayoristas y que el 90% son negocios dedicados principalmente a la venta de arroz y azúcar (Silvino Torres, comunicación personal, 5 de mayo, 2018), la investigación se enfocará en la comercialización de arroz y azúcar, los productos estrella del mercado. Por otro lado, siguiendo el objetivo de la investigación de analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES, se priorizará un perfil que concentre mayor experiencia en el negocio y así profundizar en el análisis de estrategias competitivas. Es por ello que se estudiará a los comerciantes propietarios pues han estado presentes desde la fundación del mercado, además, representan el 80% de los comerciantes de arroz y azúcar en el mercado.

En consecuencia, se estudiarán los negocios de comerciantes propietarios dedicados a la venta de arroz y azúcar al por mayor en el MPF, esto representa una población de 58 empresarios. Por otra parte, se determinó la muestra a través de un muestreo no probabilístico debido a que la investigación no busca representar estadísticamente a los empresarios del MPF, en su lugar, busca la exploración del comportamiento en la gestión de negocios y estrategias competitivas (Ponce & Pasco, 2015).

Con respecto al tamaño de la muestra, esta no se determinó antes de la recolección de información, se inició la investigación con número estimado de casos de entrevistas y observaciones. Durante el trabajo de campo se obtuvo el número final de casos cuando se llegó al punto de saturación de categorías, en el cual ya no se obtiene nueva información al adicionar más casos, por ende, el muestreo se detiene (Ponce & Pasco, 2015).

Además del sujeto de estudio, se ha reconocido otros actores relevantes. Por un lado, para un refuerzo del sustento teórico, se recurrió a expertos académicos en gestión estratégica y gestión

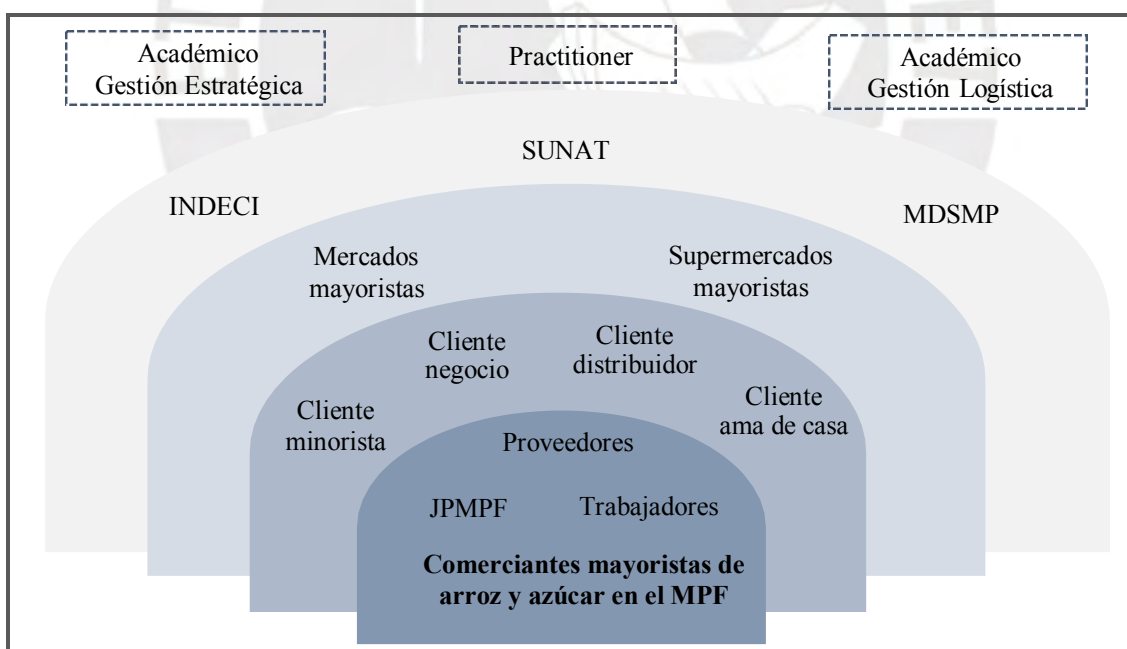
logística. Por otro lado, para comprender la dinámica integral de la producción y comercialización del arroz y la azúcar en el Perú, se acudió a un experto *practitioner*. Asimismo, con la finalidad de profundizar en el contexto de competencia de mercado, se estudiaron mercados y supermercados mayoristas.

También se intervinieron a los clientes, como se mencionó en el capítulo anterior, estos se agrupan en cuatro segmentos según su volumen de compra:

- Amas de casa: compran de 1 a 2 sacos
- Pequeños negocios: compran de 3 a 10 sacos
- Minoristas: compran de 11 a 30 sacos
- Distribuidores: compran de 31 sacos a más

Por último, se consideró a los principales entes reguladores del MPF: MDSMP, SUNAT e INDECI, no se ha considerado a SUNAFIL debido a que estos comercios solo cuentan con uno o dos trabajadores, por lo cual no es un actor relevante por estudiar. El resumen de los actores que se abarcan en esta investigación se muestra en la Figura 14.

**Figura 14 : Mapeo de stakeholders para la investigación**



## 2. Alcance de investigación

El alcance de una investigación permite determinar hasta dónde serán los límites del estudio. Estos límites pueden ser de distinto modo, de los cuales existen los siguientes:

exploratorio, descriptivo, correlacional y causal (Ponce & Pasco, 2015). La presente investigación cuenta con un alcance exploratorio, descriptivo y analítico.

Por un lado, se posee un alcance exploratorio debido a que el problema a investigar es un hecho relativamente nuevo al cual los expertos en gestión no han encontrado la oportunidad de estudiarlo debido a las complejidades del contexto informal en el que se desarrollan. Asimismo, luego de la revisión previa de la literatura acerca de los mercados mayoristas de venta de abarrotes en Lima, se ha podido observar que para el caso peruano tan sólo se cuentan con datos generales del rubro a trabajar, guías no investigadas académicamente e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, no se han encontrado investigaciones teóricas con respecto a las estrategias de competitividad de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en Lima (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Entonces, es debido a que el tema a tratar es poco estudiado, un enfoque exploratorio inicial resulta el más adecuado para clarificar la comprensión de este problema, aunque la investigación no se limitó a esta etapa.

Por otro lado, también se cuenta con un alcance descriptivo debido a que lo que se espera obtener al final de la investigación, luego de recolectar información a nivel exploratorio, es una imagen clara del fenómeno estudiado, que permita especificar sus propiedades, dimensiones y características. De este modo, se procederá a una etapa de análisis en la cual se darán alternativas para maximizar los beneficios de los empresarios y se evaluarán a través de un árbol de decisiones. Finalmente, se mencionarán conclusiones y recomendaciones que podrán tomarse como punto de partida para nuevos proyectos o investigaciones.

### **3. Diseño metodológico**

El diseño metodológico de una investigación es aquella que permite “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar la hipótesis previamente establecidas” (Ponce & Pasco, 2015). Teniendo en cuenta esta definición, existen formas distintas de clasificar los diseños de investigación: distinción por enfoque, por estrategia general y por horizonte temporal. A continuación, se pasará a detallar cada uno de estos tres puntos.

#### **3.1. Enfoque de investigación**

La presente investigación se realizará bajo un enfoque cualitativo, el cual busca “(...) comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 364). Cabe mencionar que al ser el objetivo principal de la investigación describir y analizar la situación actual del modelo de negocio y las estrategias competitivas de los comerciantes

mayoristas, y no buscar una relación causal, el enfoque de análisis cualitativo es el más adecuado (Ponce & Pasco, 2015). De esta manera, se podrá explorar el comportamiento de los empresarios del MPF en un contexto de incremento de la oferta para luego generar, de lo particular a lo general, perspectivas teóricas; debido a que es un estudio poco explorado y no se han realizado investigaciones a profundidad al respecto. En este caso, el investigador desempeña un rol más interpretativo pues busca darle significados a lo que las personas le proporcionen en las entrevistas y observaciones, y así encontrar datos ricos y enriquecedores.

### **3.2. Estrategia de investigación**

Las estrategias más comunes para realizar una investigación son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. La presente investigación contará con una estrategia de investigación de estudio de caso, así lograr comprender un fenómeno dentro de su propio contexto a través del uso de diversas técnicas cualitativas de recolección de datos (Ponce & Pasco, 2015). En este sentido, el trabajo de campo contará con un único caso: las MYPES mayoristas de comercialización de arroz y azúcar del MPF, y se contará con un enfoque positivista. Este último posee características como complejidad intensiva en el análisis de la unidad estudiada, poseen una o pocas entidades de estudio, el fenómeno es estudiado en su forma natural, entre otras características que van acorde al sujeto de estudio de la presente investigación (Castro, 2010).

### **3.3. Horizonte temporal**

El enfoque temporal trabajado en esta investigación es un enfoque transversal debido a que en éstos la recolección de información se realiza en un solo periodo de tiempo (Ponce & Pasco, 2015). Este enfoque se escogió pues la investigación busca explorar las estrategias que poseen los empresarios del MPF en un contexto de incremento de la oferta en un determinado periodo de tiempo. Si bien es cierto, en la presente investigación se muestran datos sobre la evolución del sector al que pertenece el sujeto de estudio, ésta solo es para poder contar un contexto base mas no se ahondará en el análisis de distintos periodos en el tiempo.

## **4. Fases de la investigación**

El procedimiento de la presente investigación estará basado en seis fases secuenciales: preliminar, teórica, trabajo de campo, análisis, propuesta, y conclusiones y recomendaciones (ver anexo A). Estas permiten responder a las preguntas de investigación planteadas y así poder lograr los objetivos relacionados a cada una de ellas. A continuación, se explicará cada una de estas fases, indicando las técnicas y herramientas de recolección, y cómo se procedió a organizar la información obtenida.

#### **4.1. Fase preliminar**

En esta primera fase se realizó una inmersión inicial en el contexto donde se desenvuelve el sujeto de estudio. Para ello se consultó acerca del tema de investigación a Carlos Zapata, *practitioner* con más de 20 años de experiencia en la comercialización de abarrotes mayoristas. Asimismo, se recurrió a Experto A, docente en Gestión Comercial con experiencia en canales de distribución mayoristas de mercados de consumo masivo. Estas comunicaciones tuvieron lugar el 5 de septiembre y 21 de octubre de 2017. Por otro lado, para el acercamiento a los comerciantes, se realizaron tres entrevistas en profundidad semiestructuradas a empresarios del MPF, quienes contaban con un tiempo de permanencia de más de cinco años. Se entrevistó a Martha Luz Tarazona, Empresaria A y Silvino Torres, los días 23 y 25 de septiembre de 2017. La guía de entrevista aplicada se muestra en el anexo B.

Con la información obtenida, la cual se encuentra resumida en el anexo C, se pudo conocer la dinámica del negocio, los actores involucrados y los retos que vienen enfrentando los empresarios mayoristas del MPF. De esta manera, se identificó un problema en la rentabilidad del negocio: el incremento de la oferta de abarrotes en el mercado y la disminución progresiva en los márgenes de ganancia. Se revisaron estudios previos que puedan analizar este fenómeno; sin embargo, se encontró que la mayoría tenían un análisis enfocado en medianas y grandes empresas, o trabajaban una realidad diferente al contexto peruano.

En consecuencia, se planteó la pregunta de investigación ¿Cómo los componentes del modelo de negocio de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018 condicionan la creación de estrategias competitivas en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte? Esto daría lugar a analizar y evaluar las estrategias competitivas que emplean los mayoristas. Para ello, como se mencionó anteriormente, se vio pertinente trabajar bajo un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, descriptivo y analítico.

#### **4.2. Fase teórica**

Una vez identificado el sujeto de estudio, el problema y el objetivo principal de la investigación, se procedió a la fase teórica. En esta se realizó la revisión de literatura pertinente a la investigación que posibilite ahondar en el estado del arte y llegar a delimitar el marco teórico. Además, esta fase permitirá a resolver la pregunta de investigación específica: ¿Cuáles son los factores que influyen en el modelo de negocio y determinan las estrategias competitivas?

Para una óptima organización de las fuentes bibliográficas y las técnicas de recolección de información, se recurrió a la construcción de la Matriz de Recolección de Información (MRI).



En el eje vertical izquierdo, se muestran los temas y autores de las fuentes académicas, para lo cual, se establecieron tres macro temas que componen el marco teórico: estructura de mercado, gestión estratégica y gestión estratégica de mercados de abastos. Por otra parte, en el eje horizontal superior se consideran las unidades de estudio: empresarios del MPF, clientes, competencia (mercados mayoristas), *practitioner*, académicos y fuentes secundarias. El detalle completo de esta matriz se puede encontrar en el anexo D.

#### **4.2.1. Fuentes académicas**

Con respecto al eje vertical izquierdo de la MRI, el macro tema de estructura de mercado está compuesto por tres temas: competencia monopolística, economía informal de las MYPES y cadena de suministro de productos semiperecibles. Para validar el primer tema se acudió a las definiciones de Krugman y Wells (2013), y Pindyck y Rubinfeld (2013). Los autores señalan que un mercado en competencia monopolística debe contar con tres características claves: gran cantidad de empresas en la industria, productos diferenciados, y libre entrada y salida del mercado. Para obtener esa información se emplearon preguntas como ¿Cuántas son las empresas dedicadas a la comercialización de abarrotes mayorista?, ¿Qué diferencia sus productos de otros comerciantes mayoristas?, ¿La ubicación de su negocio es clave para atraer a los clientes? y ¿Considera que es fácil poder entrar al mercado de comercialización de abarrotes mayorista?

Para el segundo tema se tomaron los criterios de identificación de MYPES señalados por el MTPE (2007) y la Ley N°30056 (2015). Además, se empleó la tipología trabajada por Webb (2009) para reconocer una economía informal a través de la legalidad y legitimidad de los productos y procesos de una empresa. La recolección de esta información se realizó mediante preguntas como: ¿Cuántos sacos de arroz y azúcar vende al mes?, ¿Su empresa cuenta con un RUC?, ¿El comerciante entrega boleta o factura a los clientes?, ¿Ha asistido a capacitaciones para llevar un mejor manejo de su negocio?, ¿La comercialización de arroz y azúcar está permitido por las normas legales? y ¿Los clientes consideran apropiados los procesos empleados para la comercialización de arroz y azúcar?

En el tercer tema se busca identificar los componentes de la cadena de suministro de productos semiperecibles y ubicar a los comerciantes mayoristas dentro de esta. Asimismo, conocer en qué medida los empresarios del MPF están generando valor para el consumidor final. Se acudieron a los conceptos trabajados por Chopra y Meindl (2008), Nahmias (1982) y PromPerú (2013). Para conseguir esta información se formularon preguntas como: ¿Cómo es la cadena de suministro del arroz/azúcar?, ¿En qué parte de la cadena de suministro cadena de suministro del arroz/azúcar se posiciona? ¿En qué medida genera valor?, ¿Qué cuidados requieren los sacos de

arroz/azúcar?, ¿Cómo calcula cuándo comprar mercadería? y ¿Cómo calcula cuánta mercadería comprar?

Por otro lado, el macro tema gestión estratégica está compuesto por seis temas: administración estratégica, gestión de *stakeholders*, análisis de rivalidad, lienzo de modelo de negocio, creación y apropiación de valor, estrategias competitivas y árbol de decisiones. Para el primer tema se acudió a las definiciones planteadas por David (2008) y D'Alessio (2015), los autores definen el proceso estratégico como la formulación, implementación y evaluación de estrategias; si bien las PYMES suelen llevar este proceso de una forma más empírica, esto les permite salvaguardarse de la mortalidad. Para identificar si los empresarios del MPF incorporan un proceso estratégico se hicieron preguntas como: ¿Cómo han formado su negocio?, ¿Emplea algún método para identificar las oportunidades del entorno? y ¿Emplea algún método para identificar las amenazas del entorno?

Con el segundo tema se buscó mapear a los *stakeholder* e identificar si representan una amenaza o una oportunidad de cooperación para la empresa. Adicionalmente, se incluyó el concepto de capital relacional el cual contribuirá a la comprensión de las estrategias competitivas de relacionamiento en el mercado. Se recurrieron a autores como Freeman (2010), Acuña (2012), Savage et al. (1991) y Bueno (2002). Para la recolección de información se realizaron preguntas como: ¿Qué grupo o individuo afecta a los comercios mayoristas del MPF?, ¿En qué medida el *stakeholder* representan una amenaza?, ¿En qué medida *stakeholder* pueden cooperar con la empresa? y ¿Existe confianza entre el empresario y sus *stakeholders*?

El tercer tema incluyó el análisis de rivalidad trabajado por Porter (1982) el cual se determina a través de la evaluación de cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre competidores. De esta manera, para identificar la intensidad de la competencia en la industria se recolectó información por medio de preguntas como: ¿Hay barreras de entrada para potenciales competidores?, ¿Considera que hay canales de distribución sustitutos de mejor precio y al alcance de sus clientes?, ¿Sus ventas se concentran en muchos o pocos clientes?, ¿El volumen de compra de estos es alta o baja?, ¿La empresa es un cliente importante para el proveedor? y ¿El servicio y producto que ofrece se diferencia de la competencia?

En el cuarto tema se buscó una base teórica para describir y analizar el modelo de negocio de los comerciantes mayoristas del MPF, para ello se vio conveniente trabajar sobre la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2011) pues los autores a través de nueve módulos muestran, de una

forma simple e integral, la dinámica de un negocio. Estos módulos pueden agruparse en cuatro frentes estratégicos: propuesta de valor, clientes, infraestructura y viabilidad del negocio. Para obtener esta información se realizaron preguntas como: ¿Cuál es la propuesta de valor de los comercios de abarrotes mayorista del MPF?, ¿A qué segmento de clientes atiende el comerciante mayorista del MPF?, ¿Cuáles son los canales de venta que emplea el comerciante?, ¿Cómo es la relación que mantiene el comerciante con sus clientes?, ¿Cuáles son las actividades/ recursos/ socios claves del negocio?, ¿Cuáles son los principales costos del negocio? y ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso del negocio?

El quinto tema sirvió para medir el valor creado en la comercialización de arroz y azúcar, y conocer la distribución de este entre los *stakeholders* involucrados. Con ello se pudo identificar oportunidades para incrementar la apropiación de valor de los comerciantes mayoristas del MPF y alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Se utilizó el modelo de creación y apropiación de valor con múltiples *stakeholders* de Brandenburger y Stuart (1996) pues representan de manera gráfica como se descompone el valor económico de un producto. En cuanto a la recolección de información para la construcción de esta gráfica, se hicieron preguntas como: ¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar el cliente por un saco de arroz/azúcar?, ¿Cuáles son los gastos en los que se incurre para comercializar el arroz/azúcar?, ¿Cuánto es el IGV asociado a la venta de los productos?, ¿Cuánto le cuesta un saco de arroz/azúcar? y ¿Cuánto es su margen de ganancia por saco de arroz/azúcar?. Por otra parte, para una visión más cualitativa del tema, se profundizó en el concepto de valor no económico a través de autores como Argadoña (2011), Correa y Duque (2012), y Viscarri (2011). Se realizaron preguntas como: ¿Qué es lo que usted más valora de comprar en el MPF? y ¿Qué valores se asocian al MPF?

En el sexto tema se explican las estrategias competitivas bajo dos ejes de desarrollo en el mercado: posicionamiento y relacionamiento. La primera es trabajada bajo la tipología de Porter (1999) y la segunda en base a los conceptos desarrollados por Pindyck y Rubinfeld (2013). Para identificar el enfoque estratégico de los comerciantes mayoristas se formularon preguntas como: ¿Ante nuevas situaciones (cambios entorno) que afecten a su negocio que acciones suele tomar usted?, ¿Su posicionamiento en el mercado se caracteriza por precios bajos, diferenciación de producto o enfoque a un segmento específico? y ¿Alguna vez se ha asociado o ha cooperado con otros empresarios para poder combatir un problema?

El séptimo tema fue esencial para el análisis de toma de decisiones que trabaja la propuesta de la investigación, por ello que se vio relevante el uso del diagrama de árbol de decisiones que estudia el Project Management Institute (2013). La pregunta que se buscó resolver

con esta herramienta fue ¿Cuál es la alternativa que más le conviene a los comerciantes mayoristas del MPF para mejorar la rentabilidad de su capital?

Por último, el macro tema gestión estratégica en mercados de abastos trabaja los temas de cadena de valor y estrategias competitivas aplicadas a estos comercios de provisión de víveres. El primer tema se estudia bajo el modelo de cadena de valor de Porter (1999) en el cual disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, con ello se busca identificar las fuentes de ventaja competitiva y potenciales oportunidades de mejora. Para la recolección de información se hicieron preguntas como: ¿Cuáles son las actividades principales que comprende la comercialización de abarrotes mayorista? y ¿Cuáles son las actividades que apoyan a las actividades principales?

El segundo tema muestra estrategias competitivas implementadas en mercados de abasto de otros países las cuales han sido analizadas por autores como Mendoza (1999), Martín Cerdeño (2010), Robles (2014) y FUNDES (2017). Estas se enfocan en la incorporación de tecnologías para una mejor eficiencia logística, experiencia de compra del cliente, modernización de infraestructura, alianzas estratégicas y asociaciones. Además, las estrategias servirán como referencia en la formulación de estrategias para mejorar la competitividad de los empresarios del MPF. Para la recolección de información se realizaron preguntas como: ¿De qué otra forma se comunica con sus clientes? ¿Utiliza medios digitales/online?, ¿En el mercado donde se encuentra se han realizado actividades que fomenten la buena convivencia entre comerciantes y clientes?, ¿Qué tan viable ve aliarse con otros comerciantes y autoridades públicas para la reconstrucción del mercado? y ¿Se preocupa por el progreso de sus clientes minoristas?

#### ***4.2.2. Unidades de estudio y técnicas de recolección de información***

Con respecto al eje horizontal superior de la MRI, para el caso de los empresarios del MPF se aplicaron dos técnicas de recolección de información: entrevista en profundidad y observación participante. La primera permitió conocer la historia de emprendimiento, actitudes del empresario y el modelo de negocio. La segunda posibilitó la evaluación del empresario en su entorno natural, de esta manera se pudo profundizar en sus labores diarias y la relación que mantienen con otros actores del MPF. Asimismo, ambas técnicas proporcionaron el análisis de contenido manifiesto y latente, lo no explícito se evidenció por medio de la expresión corporal, emociones y valores del sujeto de estudio. Las herramientas de recolección de información fueron guía de entrevista semiestructurada (ver anexo E) y guía de observación semiestructurada (ver anexo F). Cabe mencionar que, al tratarse de información sensible de compartir, algunos empresarios optaron por responder a las entrevistas de forma anónima.



Por el lado de los clientes, se intervino a los clientes en dos momentos. Primero durante la observación participante que se realizó en el MPF, aquí se pudo conocer a los clientes minoristas, negocios, distribuidores y amas de casa, se aplicó una guía de observación semiestructurada (ver anexo F). Luego, al encontrarse que la mayoría de los clientes eran minoristas del canal tradicional, se optó por un segundo momento de intervención donde se observó al minorista en su entorno natural, se visitaron cuatro mercados minoristas: Conzac, Santa Elena, Huamantanga y Unicachi, para este caso se utilizó otra guía de observación semiestructurada (ver anexo G). Adicionalmente, se trabajó una entrevista en profundidad con un cliente de negocio la cual se permitió profundizar en las ventajas y desventajas del MPF, para esta se utilizó una guía de entrevistas semiestructurada (ver anexo H).

Otros actores relevantes en el análisis de la dinámica del MPF con su entorno fueron los competidores, se consideraron como tales a mercados mayoristas de comercialización de abarrotes que también estén ubicados en Lima Norte. De esta manera, con el objetivo de recolectar información acerca de su infraestructura, gestión logística y relaciones con clientes, se vio conveniente aplicar la técnica de observación la cual tuvo un enfoque no participante. Se visitaron tres mercados mayoristas: Conzac, Unicachi y Huamantanga. Como herramienta de recolección de información se emplearon guías de observación semiestructuradas (ver anexo I). En este punto, es importante aclarar que los mercados mencionados, no venden exclusivamente al por mayor, cumplen una doble función de aprovisionamiento: minorista y mayorista. Por lo que se encuentran divididos en dos sectores los cuales atiende a diferentes segmentos de público.

En la misma línea de competidores, también se consideraron los canales alternativos o modernos, como el caso de los supermercados mayoristas. Se vio pertinente mapearlos pues representan una amenaza para los empresarios del MPF en la medida que son un canal de distribución sustituto. Por esta razón se hizo una observación no participante en Makro, Mayorsa y Corporación Vega, principales supermercados mayoristas en Lima Norte. La herramienta de recolección de información utilizada fue una guía de observación semiestructurada (anexo J).

Por otra parte, con el fin de complementar y validar puntos específicos del marco teórico de la investigación, se recurrió al conocimiento de un *practitioner* y dos académicos, uno en gestión estratégica y otro en gestión logística. Para todos los casos se emplearon entrevistas en profundidad las cuales permitieron enfocar la teoría a una perspectiva de MYPES y entender mejor el sistema en el que se ubican estos empresarios. Para obtener esta información se emplearon guías de entrevista no estructuradas de manera tal que el tópico de la conversación sea amplio y los expertos puedan explayar mejor sus conocimientos. Estas herramientas se encuentran en el anexo K y anexo L, respectivamente.



Adicionalmente, se utilizaron fuentes de información secundaria, en su mayoría electrónicas, que contribuyeran con datos cuantitativos y cualitativos a la investigación. Por ello se incluyeron resultados de censos, estadísticas e informes sobre los mercados de abastos y la comercialización de arroz y azúcar en el país, entre otros documentos. Las principales fuentes de estos documentos son SUNAT, CENAMA, INEI, MINAGRI, PRODUCE y EUROMONITOR.

### **4.3. Fase de trabajo de campo**

En la tercera fase, se aplicaron las técnicas de recolección de información detalladas en la MRI que se explicó en la fase anterior. De esta manera, se identificaron dos momentos claves: análisis interno del negocio y diagnóstico integral del negocio. Para el análisis interno del negocio, primero se vio conveniente realizar dos entrevistas en profundidad a académicos, se entrevistó a dos profesores de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), uno especialista en gestión estratégica y otro en gestión logística. Las entrevistas se dieron el 2 de mayo y el 23 de abril de 2018, respectivamente. Con ello se obtuvo una mejor perspectiva de la aplicación de gestión estratégica en MYPES y la relevancia de la gestión de la cadena de suministro para el crecimiento de los empresarios, el resumen de las entrevistas se encuentra en el anexo M. También se entrevistó a Carlos Zapata, gerente general de la empresa Transportes Calin, quien ha trabajado como distribuidor oficial de azúcar y comisionista de arroz para diferentes mercados de Lima norte. La entrevista tuvo lugar el 6 de mayo de 2018, se obtuvo información valiosa acerca de la producción y distribución de arroz y azúcar en el norte peruano, el resumen de la entrevista se encuentra en el anexo N.

Luego se realizaron cinco entrevistas en profundidad a los comerciantes mayoristas del MPF, se decidió detener la aplicación con la quinta entrevista pues no se obtuvieron resultados nuevos, es decir, se llegó a un punto de saturación. La primera entrevista se realizó a la empresaria Martha Luz Tarazona el 5 de abril, la segunda a la Empresaria 1 el 28 de abril, la tercera al empresario y presidente de la JPMPF Silvino Torres el 5 de mayo, la cuarta a la Empresaria 2 el 5 de mayo y la quinta a la Empresaria 3 el 5 de mayo, todas fueron durante el 2018. El resumen de las cinco entrevistas se ubica en el anexo O. En paralelo, se llevó a cabo la observación participante en el MPF donde se acompañó a un empresario en su negocio durante una jornada laboral, de 9am a 6pm. Se llevó a cabo durante tres sábados consecutivos: 5, 12 y 19 de mayo de 2018. Esto permitió entender en profundidad cómo funciona el negocio y la convivencia con los clientes en el día, el resumen de lo recolectado en estos tres días se encuentra en el anexo P y las fotos de las visitas en el anexo Q.

Con respecto al segundo momento, se consiguió un diagnóstico integral del sujeto de estudio a través de la observación a clientes y competidores. Para esto se visitó el 18 y 19 de mayo de 2018 cuatro clientes minoristas (Conzac, Santa Elena, Unicachi y Huamantanga). Además, se realizó una entrevista en profundidad a un cliente de negocio el 20 de abril del 2018, se entrevistó a Mirtha Tarazona, administradora de un restaurante. El resumen de la información obtenida por clientes se ubica en el anexo R. Por otra parte, se visitaron tres mercados mayoristas (Conzac, Unicachi y Huamantanga), el resumen de las observaciones a competidores se ubica en el anexo S. Durante este seguimiento se identificaron clientes que dejaron de abastecerse en el MPF con lo cual se pudo argumentar la pérdida de posicionamiento del MPF. Algunas fotos que se tomaron durante las visitas se muestran en el anexo Q.

Adicionalmente, se visitaron Mayorsa, Vega y Makro el 3 de mayo de 2018. Estos canales de comercialización mayorista modernos, si bien estos no pueden compararse como competidores, son un canal de distribución que amenaza a los mercados tradicionales. El detalle de las observaciones se encuentra en el anexo T.

De esta manera, la recolección de información permitió dar un diagnóstico integral del negocio y responder la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias competitivas que emplean las MYPES de abarrotes mayoristas del MPF en el 2018?

#### **4.4. Fase de análisis cualitativo**

En esta cuarta fase se trabajó la información recolectada bajo un análisis de contenido, este permite identificar temas y patrones a través de la examinación detallada y sistemática del contenido de entrevistas, observaciones, narraciones e imágenes (Ponce & Pasco, 2015). Para ello, primero se procesó la información de las entrevistas y observaciones por medio de resúmenes, estos contemplaron tanto información manifiesta como latente. Asimismo, se hizo una validación de la MRI para corroborar que todos los temas del marco teórico hayan sido analizados.

Luego, se empleó la herramienta WebQDA, un software de análisis de información cualitativa, la cual permitió organizar la información a través de códigos. Además, se establecieron categorías de acuerdo con los temas del marco teórico, de esta manera se confirmó el sustento de las fuentes académicas. Después, se procedió a interpretar los resultados por medio de la triangulación de información, se contrastó lo mencionado en la teoría con los descubrimientos empíricos. Con ello, se hizo la presentación de los resultados mediante herramientas estratégicas de gestión como el lienzo de modelo de negocio, matriz de *stakeholders*, cadena de valor, análisis de rivalidad, creación y apropiación de valor, y árbol de toma de

decisiones. En paralelo, se trabajó el flujo de caja de los empresarios, a pesar de que no contaban con este tipo de documentación contable, se hizo el esfuerzo de construir colaborativamente un flujo de caja estándar. Se realizó el ejercicio con Martha Luz Tarazona y la Empresaria 2 el 2 de julio de 2018, se tomó como base las ventas, costos y gastos para la comercialización de arroz y azúcar en el 2018. La plantilla utilizada para la construcción del flujo de caja se encuentra en el anexo V.

En consecuencia, se elaboró el diagnóstico integral de los empresarios del MPF. Los principales hallazgos se mostraron en un cuadro de resumen, de esta manera se pudo identificar oportunidades de mejora que se podrían plasmar en estrategias competitivas para el incremento de competitividad de los comerciantes.

#### **4.5. Fase de propuesta**

En esta quinta fase, se busca dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Qué alternativas existen para maximizar los beneficios de los empresarios del MPF en el 2018? Para ello se identificaron dos posibles escenarios: continuidad o salida del negocio. Con respecto al primer escenario, se elaboró una matriz FODA cruzada y se obtuvieron estrategias competitivas para mejorar la competitividad y rentabilidad de los comerciantes. Posteriormente, estas se priorizaron por medio de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) la cual analiza el grado relativo de atracción de la estrategia con los factores críticos de éxito externo e interno (David, 2008). Las estrategias seleccionadas fueron validadas y evaluadas a través de tres entrevistas a empresarios, con ello se presentó una nueva versión del modelo de negocio y flujo de caja.

Por otro lado, con respecto al segundo escenario, se contemplaron dos alternativas de salida: alquiler o venta del local. Para valorizarlas se hizo una búsqueda de precios en el mercado, teniendo en cuenta las características de la propiedad y su ubicación. De esta manera, se colocaron valores referenciales lo cual permitió evaluar si convenía más alquilar o vender el local. Luego de estudiar cada escenario, se buscó una herramienta que integrará las alternativas con probabilidades de ocurrencia por lo cual se recurrió a la elaboración de un árbol de toma de decisiones.

#### **4.6. Fase de análisis de toma de decisiones**

En esta última fase, se analizó el árbol de toma de decisiones bajo un comportamiento racional, es decir, buscando la alternativa que maximice los beneficios del empresario. Para estimar la probabilidad de cada opción, correspondiente a las propuestas, se consultó la percepción de viabilidad a los cinco empresarios entrevistados. Finalmente, se comentaron las conclusiones y recomendaciones con respecto a los hallazgos obtenidos. En el anexo U se

encuentra un cuadro resumen de la recolección de información de las seis fases trabajadas a lo largo de la investigación.

Como resultado final de todas las fases, se construyó la Matriz de Consistencia la cual se detalla en el anexo AK. Esta facilita una visión integral de la investigación y permite evaluar la coherencia entre el problema, objetivos, hipótesis, variables, diseño metodológico e instrumentos de investigación.



## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS**

Para poder analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte, se dividió el presente capítulo en cuatro secciones, en los cuales se describen y analizan aspectos internos y externos a los empresarios del MPF. De este modo, en la primera sección se especifica la estructura de mercado, tomando en cuenta la informalidad presente en este tipo de MYPES. La segunda sección detalla el modelo de negocio de los empresarios del MPF en base a las entrevistas realizadas a las MYPES del MPF. La tercera sección describe la situación de los negocios del MPF en el 2018 para conocer el impacto de su modelo frente al contexto de incremento de la oferta. Finalmente, la cuarta y última sección analiza la gestión estratégica de los comerciantes con la finalidad de explicar las estrategias competitivas que emplean estos empresarios. Para la realización de este análisis de los resultados, se procesó con el WebQDA toda la información proveniente de la revisión bibliográfica, observaciones, entrevistas a expertos, entrevista a clientes y entrevistas a los empresarios del MPF.

## **1. Estructura de mercado**

Se pasará a analizar la estructura de mercado a la que pertenecen los empresarios del MPF, con el objetivo de poder entender su situación y comportamiento en el mercado (Krugman & Wells, 2013). De este modo, se analizarán los principales puntos que influyen en este comportamiento, para lo cual se definirá el tipo de mercado en el que se encuentran y se detallará la influencia que tiene la informalidad en él, así como los aspectos externos que influyen en ella.

### **1.1. Competencia monopolística**

De acuerdo con la información procesada en el WebQDA, para el código de competencia monopolística, las dos fuentes más relevantes fueron, por un lado, la revisión bibliográfica y, en segundo lugar, entrevistas en profundidad a empresarios del MPF. Debido a esta información, se puede establecer que el mercado donde se encuentran estos emprendedores posee rasgos de competencia monopolística, dado que en ellos compiten gran cantidad de empresas, existe libre entrada y salida del negocio, y cumplen ciertos puntos sobre la venta de productos diferenciados, de acuerdo con la teoría presentada por Krugman y Wells (2013).

En primer lugar, se indica que existen muchas empresas competidoras dentro de la industria de abarrotes debido a que en Lima existen en total 12 mercados mayoristas y 66 mercados mixtos, es decir, que funcionan tanto como mercados mayoristas y minoristas (INEI, 2017a). Además, en el Callao, distrito limítrofe a SMP, existen 3 mercados mixtos y un mercado mayorista (INEI, 2017a). Todos estos mercados compiten entre sí para poder obtener mayor cuota



de mercado. De este modo, se puede señalar que existe una alta cantidad de competidoras para los empresarios del MPF.

En segundo lugar, se indica que existe libre entrada y salida del negocio debido a que, de acuerdo con la información recolectada de las entrevistas realizadas a los empresarios del MPF, en el negocio de venta al por mayor de arroz y azúcar no existen grandes barreras que impidan el ingreso o salida de nuevos competidores. De este modo, las barreras con las que cuenta el sector son dos: conocimiento sobre la dinámica de la comercialización de arroz y azúcar al por mayor, y un capital de inversión inicial, principalmente, para la compra de mercadería. Por un lado, el conocimiento sobre la dinámica del mercado no es tan difícil de adquirir y la gran mayoría de empresarios entrevistados empezaron sus negocios con conocimientos básicos: “después de que acabé el colegio tuve mi hijo y era difícil encontrar trabajo sin estudios superiores (...) empecé vendiendo arroz en un puestito alquilado en Caquetá y poco a poco fui aprendiendo” (Martha Tarazona, comunicación personal, 5 de abril, 2018). Además, existe gran cantidad de proveedores de arroz que se acercan a los mercados, por lo que contactarse con alguno de ellos no es difícil, e incluso no es necesario tratar directamente con ellos, debido a que se puede obtener la mercadería a través de comisionistas, lo cual facilita al nuevo comerciante de empezar su negocio. Por otro lado, la inversión inicial requerida para abrir el negocio no representa una suma de dinero muy elevada debido a que se puede empezar con un volumen de venta pequeño; cinco de los empresarios entrevistados comentaron que empezaron sus negocios vendiendo al por menor debido a que no contaban con el dinero suficiente para comprar gran cantidad de sacos de arroz y ya con el paso del tiempo ganaron lo suficiente para poder dedicarse solo a la venta mayorista.

Muestra de que estas barreras no son un gran impedimento es que en el propio MPF existen cada vez más nuevos comerciantes, los cuales alquilan uno o dos puestos en el mercado empezando así su nuevo negocio. De acuerdo con el presidente de la JPMPF, Silvino Torres (comunicación personal, 5 de mayo, 2018), la proporción de nuevos comerciantes (inquilinos) y propietarios en el MPF es de 20% y 80% respectivamente, si bien es cierto, aún estos comerciantes inquilinos no llegan a ser ni la mitad de todos los comerciantes, este número va cada vez más en aumento. Según los empresarios entrevistados en el presente trabajo, este tipo de comerciantes se caracteriza por entrar al negocio con precios un poco más bajos que el promedio para así capturar clientes y se mantienen en el negocio en promedio tres años, por lo que se puede inferir que la salida del negocio tampoco implica gran dificultad.

En tercer lugar, se señala que los productos que se comercializan son diferenciados, para lo cual Krugman y Wells (2013) mencionan tres tipos principales de diferenciación por producto: por estilo o tipo, por localización, y por calidad. En cuanto al arroz y azúcar, se puede señalar que

no existe una diferenciación por producto de estilo o tipo debido a que el arroz y azúcar son productos genéricos de la canasta básica familiar y no poseen sustitutos perfectos, sobre todo dentro del contexto peruano, donde la gran mayoría de platos lleva arroz (EUROMONITOR, 2016). Sin embargo, en el MPF se puede hablar, de la existencia de la diferenciación por localización debido a que los empresarios del MPF poseen clientes en un rango determinado por su localización. En la entrevista realizada al cliente negocio del MPF, Mirtha Tarazona, se reconocía que en el mercado de Santa Anita los precios eran más bajos, pero prefería acudir al MPF porque era el mercado mayorista más cerca (comunicación personal, 3 de abril, 2018). Esta información también fue corroborada en la observación participante por ocho clientes de mercado minorista. Finalmente, en cuanto a la diferenciación por calidad, se puede señalar que sí existen distintas calidades, sobre todo, en el arroz: superior, extra y super extra, siendo superior la de menor costo y más baja calidad, y super extra la de más alto costo y más alta calidad.

De este modo, se puede ubicar a los empresarios del MPF dentro de un mercado con características de competencia monopolística debido a la gran competencia que existe en el sector y la diferenciación por localización y calidad.

## **1.2. Informalidad en MYPES del MPF**

Para el código de informalidad en las MYPES del MPF, según la información procesada en el WebQDA, las dos fuentes más relevantes fueron las observaciones a los empresarios del MPF y las entrevistas en profundidad a los comerciantes del MPF y *practitioner*. De acuerdo con las entrevistas en profundidad, los empresarios poseen empresas como persona natural, las cuales se encuentran registradas dentro de la Superintendencia Nacional de Registros públicos (SUNARP), emiten facturas y pagan tributos por sus ganancias, por lo cual se puede considerar empresas formales. Sin embargo, luego de la investigación realizada al sujeto de estudio, se puede señalar que no se cumplen todos los aspectos propios de la formalidad. A continuación, se pasará a indicar los aspectos informales dentro de las MYPES del MPF.

Según el experto *practitioner* Carlos Zapata Cordero, esto es posible dado que, en la comercialización de arroz, la regularización no es muy fuerte debido a que toda la cadena de valor está compuesta por microempresas, desde los agricultores y molinos, hasta los clientes minoristas, por lo cual resulta muy difícil la regulación (comunicación personal, 5 de mayo, 2018). De este modo, el *practitioner* señala que los comerciantes pueden comprar al molino sin la emisión de facturas y puede vender a sus clientes bajo la misma modalidad.

Al no declarar todos los ingresos generados, los comerciantes pueden acceder a una tributación especial como lo es el Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), el cual

consiste en el pago mensual del 1.5% a las ganancias netas, lo cual genera reducción de costos en el empresario.

En segundo lugar, de acuerdo con las observaciones realizadas en el mercado, es fácil percatarse de que no se cumplen todas las normas de seguridad impuestas por INDECI para el almacenamiento y comercialización de azúcar y arroz al por mayor. Se puede apreciar cómo muchos sacos traspasan la línea de seguridad destinada para el tránsito de personas, puesto a que dentro también transitan carros y camiones pequeños en el horario de atención al público. Además, se puede observar que los sacos apilados alcanzan casi la altura del techo, lo cual supera lo máximo permitido.

En tercer lugar, en las observaciones participantes también se pudo observar cómo la contabilidad no está completamente definida ni desarrollada dentro de estas MYPES, dado que los registros son de forma básica y manual, por lo cual es común encontrar errores en los registros que emplean estas empresas debido a la poca separación entre el dinero propio y el dinero de la empresa, lo cual se da porque el empresario es propietario, administrador y vendedor a la vez. Esto se comprobó en las últimas tres entrevistas realizadas al *practitioner* y a dos empresarios del MPF, quienes mencionaron que no consideraban su sueldo distinto a las ganancias generadas por su empresa más sí lo reconocían al momento de declarar impuestos.

En tercer lugar, este ambiente de poca regulación en el que se mueven este tipo de empresas da pie a que se realicen otras acciones ilegales, entre ellos la manipulación de los productos para venderlos más caros que su precio original. Es así que algunos comerciantes del MPF cambian la calidad del arroz vendido, dejando en la superficie del saco la calidad más cara y llenando el resto con la calidad más baja para así poderlo vender a un precio de calidad alta. Cabe resaltar que estas acciones son realizadas mayormente por los comerciantes inquilinos, los cuales, según la entrevista a la empresaria número 2 (comunicación personal, 5 de mayo, 2018), tienen un promedio de permanencia de tres años en el MPF, ya que en el largo plazo los clientes logran descubrir la verdad.

De este modo, se puede considerar a los empresarios del MPF como un tipo de empresas semiformales (Herrera Garcia, 2011) dado que cuentan con aspectos formales e informales en la gestión de sus negocios. Además, de acuerdo con la tipología desarrollada por Webb et al. (2009), también se puede señalar que los empresarios del MPF se encuentran dentro del sector informal pero que dentro de este sector, cuentan con productos y algunos procesos legales y legítimos, pero también cuentan con procesos ilegales pero legitimizados por el entorno debido a que son prácticas tan comunes que es muy fácil adoptarlas.

### **1.3. Análisis PEST**

Continuando con el análisis de la estructura de mercado, se pasará a describir el entorno que afecta a las decisiones de los comerciantes mediante un análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), que es desarrollado a continuación.

#### **1.3.1. Político**

Con respecto al entorno político y legal, expertos señalan que la crisis judicial y política, desde la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski a la presidencia de la República, no tendría un alto impacto en la economía peruana a corto plazo. Sin embargo, a un largo plazo, si no se toman medidas para reconstruir la confianza en la administración de justicia puede que tenga un efecto desalentador en las inversiones en el Perú (El Comercio, 2018). Por otro parte, en el aspecto legal, las normas que tienen mayor influencia en la dinámica del comercio tradicional mayorista son las estipuladas por la SUNAT. La entidad pública ha determinado que para finales del 2018 todos los contribuyentes, personas naturales o jurídicas, están obligados a la emisión de comprobantes de pago electrónicos (Superintendencia Nacional de Aduanas y de administración Tributaria [SUNAT], 2018). Esto implicaría un mayor control en sector desde la producción y, de acuerdo con las entrevistas y observaciones participantes realizadas a los empresarios del MPF, los comerciantes ahorran costos aprovechándose de la poca regulación del sector, por lo que lo más probable es que los costos aumenten y afecte significativamente a sus márgenes de ganancia.

#### **1.3.2. Económico**

Para el 2018 y 2019 se proyecta un PBI de 4%, lo que representa un progreso en la economía peruana con respecto al PBI de 2.5% obtenido en el 2017. Además, de manera específica, se espera un mejor panorama económico para el sector comercio con un PBI de 3.5% para el 2018 y de 4% para el 2019 (Banco Central de Recerba del Perú [BCRP], 2018).

Por otro lado, en los últimos años se ha evidenciado un rápido crecimiento del sector supermercado, dándose principalmente en las zonas urbanas. La alta eficiencia logística alcanzada por estos canales modernos ha impactado en la dinámica de los canales tradicionales; si bien estos últimos tienen la mayor participación de mercado, los supermercados poseen un alto potencial de crecimiento en el mercado (Peñaranda, 2018). Asimismo, como parte de su proceso de expansión a nuevas plazas, los supermercados han adaptado su oferta para los diferentes niveles socioeconómicos a través de formatos más accesibles, convenientes y de rápida implementación (Equilibrium, 2017).

#### **1.3.3. Social**



A nivel global se evidencia una mega tendencia con respecto a cambios demográficos, que se desencadenarán nuevos retos y desafíos para las empresas las cuales deben estar preparadas para responder con soluciones innovadoras (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2016). De esta manera, las proyecciones sugieren un crecimiento de la población peruana para los próximos 30 años (INEI, 2009). Además, en consecuencia de la búsqueda de una mejor calidad de vida y formación de riqueza de las poblaciones rurales, se espera la continuidad del proceso de urbanización y con ello una mayor densidad poblacional en las zonas urbanas del Perú (CEPLAN, 2016).

Por otra parte, también ha habido cambios en los hábitos de compra, pues los clientes o consumidores se encuentran cada vez más informados, valoran la experiencia de compra y están en la búsqueda de canales de venta que cumplan con sus necesidades de cercanía, acceso y precios bajos (Peñaranda, 2018).

#### **1.3.4. Tecnológico**

Los avances tecnológicos han fomentado cambios en los modelos de negocio tradicionales. De esta manera han surgido nuevos métodos de comercialización de productos y servicios a través de diferentes plataformas digitales. Asimismo, el incremento del uso de *smartphones* como medios de comunicación, trabajo y compra, está creando oportunidades para el desarrollo de aplicaciones móviles que impulsen las compras online. Por otro lado, la transformación digital también está impactando la relación entre empresas y clientes, puesto que las empresas tienen acceso a data que les permite conocer las necesidades de consumo y preferencias de los clientes (Ernst & Young, 2015). De este modo, mediante las observaciones participantes al MPF, se pudo evidenciar que los comerciantes utilizan medios de comunicación tradicionales sin el mayor desarrollo tecnológico para la mejora de sus empresas.

## **2. Modelo de Negocio 1.0**

Con el fin de comprender la dinámica interna del comercio de abarrotes mayoristas en el MPF, se construyó el Lienzo de modelo de negocio desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011). En base a las entrevistas en profundidad y las observaciones en el MPF, se analizaron los nueve módulos que constituyen el modelo; de este modo, se podrán identificar las variables que contribuyen a la creación, entrega y apropiación de valor. Asimismo, se podrán encontrar oportunidades para diseñar estrategias competitivas que permitan la continuidad del negocio y el incremento de la rentabilidad. El lienzo del modelo de negocio para el año 2018 se encuentra en el anexo W, el detalle por cada módulo se explicará a continuación.

### **2.1. Propuesta de Valor**



Por medio de entrevistas en profundidad a los comerciantes del MPF se encontró que su propuesta de valor gira en torno a ofrecer precios bajos por medio de una estrategia de reducción de costes y garantía en la calidad de sus productos. Los entrevistados consideran esta como principal fortaleza frente a los competidores; sin embargo, al contrastarlo con la realidad del mercado, no constituye una verdadera ventaja competitiva. En las observaciones al MPF, se encontró que, al darse la mayor parte de las ventas de manera presencial, los clientes incurrir en gastos adicionales de transporte lo cual incrementa el precio final del producto. Por lo tanto, se reconoce una deficiencia en la red de distribución pues no logra conservar precios bajos.

Además, se descubrió que los comerciantes alcanzan precios bajos sacrificando sus márgenes de ganancia, según Porter (1999), esta situación torna insostenible la permanencia de la empresa en el mercado. Por ello, en este tipo de negocios, es importante mantener una estrategia de eficiencia logística que permita ofrecer precios competitivos al cliente.

## **2.2. Segmentación de clientes**

El segundo módulo responde a quién va dirigida la propuesta de valor, según las entrevistas en profundidad realizadas a los empresarios, su público objetivo abarca a toda persona o negocio que tenga la necesidad de comprar abarrotes (arroz y azúcar) al por mayor. Si bien ellos no contemplan una segmentación del público objetivo, reconocen que hay tipos de clientes que compran bajo diferentes propósitos. De este modo, se identificaron cuatro tipos de clientes: amas de casa, pequeños negocios, comerciantes minoristas y distribuidores. En el caso de las amas de casa, la frecuencia de compra es mensual y cuentan con un volumen de compra de 1 a 2 sacos. Los clientes con pequeños negocios tienen una frecuencia de compra quincenal o mensual y negocian un volumen de compra un poco más elevado de 3 a 10 sacos. Por el lado de los comerciantes minoristas, de acuerdo con todos los empresarios entrevistados y al practitioner Carlos Zapata, son los clientes principales pues representa la mayor parte de la cartera, poseen una frecuencia de compra semanal o quincenal, y negocian un volumen de compra entre 11 a 30 sacos. Por último, con respecto a los comerciantes mayoristas o distribuidores, su frecuencia de compra es desde semanal a mensual y poseen un mayor poder de negociación porque compran más de 31 sacos por visita.

Adicionalmente, durante las observaciones en el MPF, se les preguntó a los comerciantes entrevistados cuánto representa cada segmento de clientes con respecto a las ventas mensual, ellos realizaron estimaciones aproximadas, las cuales se muestran en la Tabla 3. De acuerdo con los resultados obtenidos, se sacó un promedio simple, y se obtuvo que los principales generadores de

ingresos son los comerciantes minoristas; en segundo lugar, los distribuidores; en tercer lugar, los pequeños negocios; y, por último, las amas de casa.

**Tabla 3: Estimación de proporción de ventas mensual por segmento de clientes**

Tipo de clientes	Empresarios entrevistados					Promedio
	Silvino Torres	Martha Tarazona	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	
Comerciantes minoristas	40%	50%	40%	40%	40%	42%
Distribuidores	35%	35%	20%	30%	30%	30%
Amas de casa	5%	5%	5%	10%	5%	6%
Pequeños negocios	20%	10%	30%	15%	20%	19%
Otros	0%	0%	5%	5%	5%	3%

Fuente: Observación participante a empresarios del MPF

Por esta razón, conviene priorizar el diseño de estrategias competitivas con los minoristas pues tendrá un mayor alcance e impacto en las ventas del negocio. No obstante, los clientes distribuidores de mercados locales, a pesar de ser un segmento más pequeño, representan una parte importante de los ingresos pues su volumen de compra es significativamente alto.

Por otra parte, con respecto al conocimiento de las necesidades de cada segmento, el empresario no realiza ningún tipo de investigación de mercado que le permita conocer estos requerimientos, se limita a lo que su experiencia en el mercado le dice, lo cual no necesariamente responde los cambios que se dan en el mercado. De este modo, es difícil proponer ofertas que satisfagan las necesidades de cada segmento.

### **2.3. Canales de distribución y comunicaciones**

Con respecto a los canales de entrega de valor, el MPF forma parte de una cadena de suministro de abarrotes, su objetivo es distribuir arroz y azúcar a los comerciantes minoristas o directamente al consumidor final. Para ello emplean, principalmente, un canal de venta físico o presencial en donde el cliente se acerca al MPF a realizar su compra. Adicionalmente, en menor medida y solo con clientes de confianza, se realizan ventas por teléfono y se envían los pedidos hasta el puesto del cliente, cargándose el costo del transporte a este. Sin embargo, el surgimiento de nuevos métodos de distribución, más rápidos y prácticos ha ocasionado que las ventas por el canal presencial disminuyan. Ante ello es conveniente que el empresario considere replantear sus

canales de entrega de valor al cliente, con ello alcanzar una mayor cobertura y eficiencia frente a sus clientes.

Por otro lado, un punto importante a considerar son los canales de atención postventa, en el MPF no se evidencia una preocupación por el seguimiento de las compras de un cliente, solamente cuando este presenta alguna queja o reclamo, los comerciantes recién toman más cuidado y hace un seguimiento. Es importante mencionar que para ofrecer este tipo de servicio es necesario contar con una base de clientes con datos de contacto, de forma tal que se pueda monitorear la experiencia del cliente y en el caso que este deje de comprar en el puesto, poder conocer las razones de su abandono.

#### **2.4. Relación con los clientes**

Por medio de las observaciones realizadas en el MPF, se han identificado dos tipos de relaciones entre comerciantes y clientes: personalizada y transaccional. La primera se aplica para los clientes que llevan comprando años en el mismo puesto, a estos se suele llamarlos “caseritos”. Además, con ellos se mantiene un vínculo emocional, clásica de la dinámica del canal tradicional, la cual da lugar a la venta sugestiva y asistencia personal en el momento de compra. Por otra parte, está la relación de tipo transaccional, en esta el vendedor se limita a tomar el pedido y entregarlo; estos son los clientes que basan su elección de compra, principalmente, en el precio.

Con respecto a la satisfacción del cliente con los productos, se han identificado cuatro variables que impactan en este indicador: precio, variedad, calidad y peso exacto. Asimismo, la reputación e imagen de los comerciantes también influye significativamente en la preferencia del cliente. Por otro lado, respecto al servicio, si bien en el plano de relación personalizada hay una valoración de la recomendación y confianza con el comerciante, existen barreras que impiden brindar una buena experiencia de compra. Dentro de estas se encuentran la accesibilidad al mercado, infraestructura precaria y desorganización del tránsito vehicular.

No obstante, hay una oportunidad en profundizar más en la relación con el cliente y construir fidelidad a través de la creación de comunidades o espacios donde comerciantes y clientes puedan convivir más y dar a conocer sus intereses. Además, este punto puede dar lugar a un momento de retroalimentación colectiva donde los clientes puedan compartir sus puntos de dolor en la experiencia de compra. De esta manera, los comerciantes tendrán insumos para mejorar su propuesta de valor, la cual se traslada a mayores ventas.

#### **2.5. Flujo de ingreso**

De acuerdo con las observaciones en el MPF, la principal fuente de ingresos se da por la venta en efectivo de sacos de 50kg. de arroz o azúcar, son excepcionales los casos donde se ofrece un crédito de compra. El principal medio de pago es el efectivo pues resulta más conveniente para ambas partes ya que es la forma en la que los clientes reciben sus ingresos, y le da liquidez al comerciante para negociar con proveedores. Cabe mencionar que las personas reconocen una fuerte desventaja ante el uso del efectivo debido a que se encuentran más propensas a sufrir robos en las calles; sin embargo, el temor, la desconfianza y el desconocimiento en los medios alternativos o digitales representan una gran barrera. Por lo que el uso de efectivo se percibe como la opción más segura de transaccionar.

Con respecto a la fijación de precios, los comerciantes del MPF utilizan un mecanismo dinámico, es decir, los precios cambian en función del mercado. Para ello recurren a fuentes secundarias, como por ejemplo periódicos, en donde pueden identificar la variación de valor de los commodities (arroz y azúcar), a raíz de ello fijar una tendencia al incremento o disminución de sus precios. Así también, recurren a fuentes primarias a través de la observación a sus competidores, con ello determinan si es que les conviene aumentar, mantener o disminuir sus precios. Cabe señalar que los abarrotes trabajados en esta investigación están sujetos a una demanda inelástica dentro de un mercado con una alta cantidad de ofertantes, con lo cual el comerciante tiene el reto de fijar un precio que le permita maximizar sus ventas, pero manteniendo su liderazgo en precios. Además, al ser un canal tradicional donde se tiene contacto directo con el vendedor, hay flexibilidad en la negociación del precio, este se incrementa proporcionalmente al volumen de compra del cliente.

## **2.6. Recursos clave**

Dentro de los recursos claves se pueden identificar tres tipos: humanos, físicos y económicos. En el primero, es clave el rol multitareas que tiene el comerciante al encargarse de varias actividades del negocio, su trayectoria y red de contactos le permite generar valor. Asimismo, contar con un vendedor con experiencia para negociar y establecer empatía con los clientes, es de suma importancia al momento de brindar el servicio y mantener la preferencia del cliente. Luego, con respecto a los recursos físicos, la ubicación céntrica del punto de venta y el almacén facilitan la entrega del pedido al cliente; no obstante, hay una fuerte desventaja en las rutas de acceso al mercado. Por último, los recursos económicos, es importante mantener líneas de crédito con entidades bancarias y disponibilidad de efectivo pues en momentos de abundancia, los precios suelen bajar y ahí es cuando el comerciante debe aprovechar para incrementar su *stock*.

Después de haber analizado los recursos claves existentes, se han podido identificar oportunidades para desarrollar activos claves. En el caso de construir nuevos canales de ventas o distribución, se podría pensar en una estrategia de integración vertical con la adquisición de vehículos para el transporte de mercadería. Otro recurso necesario es la incorporación de tecnología en los procesos administración y comunicación, la falta de estos se debe al desconocimiento en el uso de softwares informáticos. La mayoría de los comerciantes se sienten cómodos y seguros trabajando de manera manual sus procesos administrativos.

Sin embargo, los recursos hasta ahora mencionados giran en torno a fortalecer una propuesta de valor individual, basada en una percepción de beneficios propios. Lo que está faltando desarrollar son recursos claves que fortalezcan la propuesta de valor, pero a nivel colectivo, es decir, bienes comunes que puedan dinamizar la propuesta de valor como mercado. De esta manera, mejorar la experiencia de compra del cliente y eliminar barreras para el acceso al mercado. Así pues, para el diseño de estrategias competitivas se tendría que considerar trabajar la construcción de un capital relacional que posibilite la mejora de la infraestructura general del mercado y sus principales rutas de acceso. Por otro lado, desarrollar una imagen de marca como mercado mayorista que incremente el nivel de reconocimiento del mercado y atraiga nuevos clientes.

## **2.7. Actividades clave**

Se han identificado dos acciones importantes para el éxito del negocio. Por un lado, la gestión de la cadena de abastecimiento, su relevancia recae en que mientras menor sea el costo de adquisición de la mercadería, el comerciante podrá incurrir en un mayor margen de ganancia. Por otro lado, la atención al cliente, este es el principal punto de contacto donde el comerciante puede establecer diferencias frente a sus competidores, de ahí el empleo de tácticas comerciales que fomenten la venta sugestiva y guíen la decisión de compra.

Además, se han identificado actividades con un potencial de generación de valor que actualmente no están siendo aprovechadas por los comerciantes: el manejo eficiente del *stock*, desarrollo de estrategias de marketing e innovación en los canales de distribución. Asimismo, una actividad que debe empezar a mapearse es el servicio de post venta o seguimiento de la compra, su importancia recae en la comunicación bidireccional lo cual facilita la retención y fidelización de clientes. De igual modo, se debe tener en cuenta acciones que puedan fomentar la construcción de capital relacional y el establecimiento de relaciones de confianza entre los comerciantes el mercado.

## **2.8. Socios clave**



Debido a la rivalidad en el mercado, no se han identificado socios clave en el modelo de negocio; sin embargo, se reconocen tres potenciales socios que podrían permitir una mayor apropiación de valor. En primer lugar, la cooperación entre los comerciantes mayoristas del MPF, con ello se podría incrementar el poder de negociación frente a los proveedores. En segundo lugar, para alcanzar una ventaja competitiva en la actividad de abastecimiento, es conveniente tener a los proveedores como socios, de tal forma que se puedan negociar créditos y entregas de mercadería. En tercer lugar, los transportistas independientes del MPF representan una oportunidad de crecimiento en los canales de distribución, si bien estos no se encuentran organizados, incorporarlos en el modelo de negocio permitirá gestionarlos desde la perspectiva del empresario.

## **2.9. Estructura de costos**

Este módulo es de suma importancia para el modelo de negocio analizado pues en la medida que el empresario logre disminuir sus costos, mayor será su competitividad. Por esta razón, los comerciantes están enfocados en mantener una estructura de costes lo más reducida posible y así mantener una propuesta de valor de bajo precio. Dentro de los principales costes para la creación de valor se encuentran la compra de abarrotes y su traslado al MPF, y para la entrega de valor se encuentran los gastos relacionados al pago de salarios, seguridad del mercado, arbitrios, energía eléctrica y servicios de telefonía.

Sin embargo, como consecuencia de este enfoque en la reducción de costes, los comerciantes no tienen gastos asociados a mantener las relaciones con los clientes. Solo en ocasiones especiales, como es el caso de navidad, los empresarios suelen entregar calendarios, panetones o canastas de productos a los clientes más cercanos. Esta acción no necesariamente se puede considerar como una inversión para la construcción de relaciones con los clientes pues suele tomarse como un acto de “tradicción” y es visto como un gesto de agradecimiento por la fidelidad de compra.

Por otro lado, para optimizar la estructura de costes actual, es importante introducir los conceptos de economías de escala y economías de campo. Mientras que el primero tiene como objetivo disminuir el coste medio por unidad a medida que las ventas aumentan, es decir, comprar en gran escala y mantener relaciones de largo plazo con los proveedores, el segundo tiene como objetivo conseguir ventajas de costes a medida que los comerciantes amplían su ámbito de actuación ya sea consiguiendo una mayor cobertura del mercado o la ampliación de la cartera de productos.

En resumen, luego de haber analizado los nueve módulos del modelo de negocio, se han podido identificar diferentes oportunidades para acrecentar la creación, entrega y captura de valor. Se considerarán estos puntos como insumo en el diseño de estrategias competitivas para la continuidad del negocio y el incremento de la rentabilidad.

### **3. Situación actual de los negocios del MPF**

Habiendo descrito el Modelo de Negocio 1.0 de los empresarios del MPF para el 2018, resulta necesario conocer cómo éste actúa en la realidad de los empresarios, es decir, si genera los beneficios deseados o no, según el contexto por el que atraviesan los comerciantes. Por tal motivo, se ha construido un flujo de caja (anexo AD) en base a dos entrevistas realizadas a los empresarios del MPF y una entrevista al experto *practitioner*. A continuación, se detallará la situación actual de los negocios del MPF en base a un análisis de su flujo de caja.

Para el 2018, cuatro de los empresarios entrevistados mencionaron que la dinamización del MPF ha decaído y con ello se ha evidenciado una menor afluencia de clientes. Este fenómeno se ha venido dando con mayor intensidad desde el 2010, haciendo que los comerciantes se posicionen con una estrategia de precios bajos, sacrificando márgenes de ganancia. Como principal causa, se ha identificado la falta de capacidad de reacción frente a los cambios del entorno y de la competencia. Además, la intensificación de la rivalidad entre competidores les ha restado cuota de mercado y ha dejado a los comerciantes en una situación de subsistencia. Para poder conocer los efectos de este entorno en los negocios de los empresarios del MPF se pasará a explicar los datos más resaltantes del flujo de caja empresa creado.

Un indicador importante que se evidenció en el flujo de caja empresa es que los costos de ventas son muy altos dado que representan el 97% de las ventas de arroz y azúcar, mientras que los gastos representan el 2% de las ventas. Estos costos de ventas tan altos se deben a que los empresarios compran su mercadería en el Norte para así poder obtener el precio más bajo, aunque, incurren en gastos para poder traer la mercadería hasta el MPF (anexo AE), entre los cuales está el pago al “comisionista” que recibe un pago por negociar con el molino, el flete, las estibas y desestibas, entre otros desembolsos.

En cuanto a los gastos operativos, si bien es cierto, no representan gran porcentaje de las ventas, disminuyen, de igual modo, la utilidad bruta, la cual representa solo un poco más del 2% de las ventas, por lo que estos gastos tienen impacto en el flujo de caja final del año. Cabe resaltar que el mayor gasto en este punto es el sueldo pagado al administrador, quien es el dueño del negocio también y, de acuerdo con la segunda entrevista realizada a la empresaria Martha Tarazona (comunicación personal, 2 de julio, 2018) para la creación de este flujo de caja, es

común que no se considere un sueldo para este administrador-dueño de empresa y se junte con las ganancias netas de la empresa. Sin embargo, debido a que en el presente trabajo lo que se quiere conocer es la rentabilidad del negocio, sí se ha tomado en cuenta este desembolso de dinero como sueldo del administrador. Ver todos los supuesto empleados para el flujo de caja en el anexo AF.

Otra consideración importante para la realización del flujo de caja de los empresarios del MPF es que se consideró un Impuesto basado en el Régimen Especial a la Renta, que grava el 1.5% de los ingresos netos. Sin embargo, éste no se calculó a los ingresos totales, sino solo a los ingresos del azúcar debido a la informalidad presente en los negocios del MPF y la poca regulación del arroz nacional según indicó la empresaria 2 (comunicación personal, 8 de julio, 2018), con lo que se demostró que los comerciantes pagaban solo la mínima parte de los impuestos por el arroz dado que no declaran la totalidad de sus ventas de arroz.

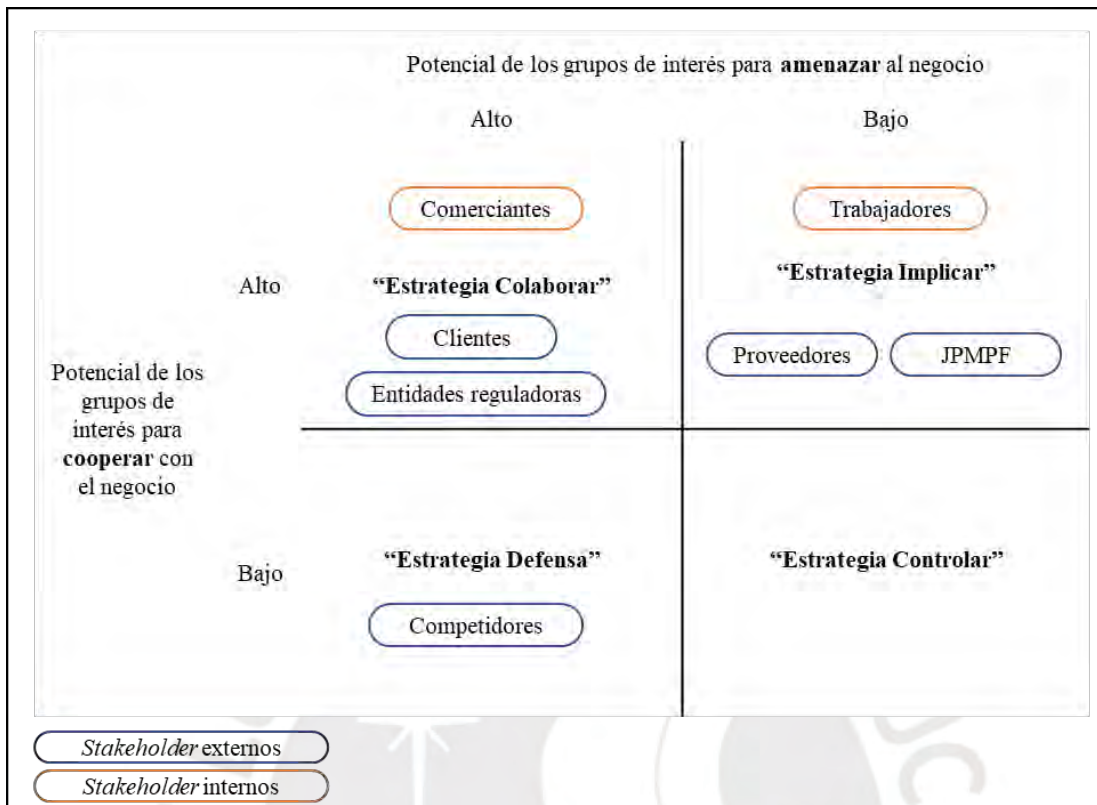
Ahora, teniendo en cuenta todos los egresos e ingresos en el negocio, se obtiene un flujo de caja, proyectado para el año 2018, de S/ 17 490.00 (anexo AD), el cual representa menos del 1% del total de las ventas. De este modo, este flujo de caja permite ver la difícil realidad por la que atraviesan los negocios del MPF debido a la baja rentabilidad de la empresa.

#### **4. Gestión estratégica de los empresarios del MPF**

##### **4.1. Mapeo de *stakeholders* según Modelo Savage**

Como se mencionó en el capítulo de contexto, existen siete *stakeholders* relevantes para el desarrollo del negocio de comercialización de arroz y azúcar mayorista en el MPF: comerciantes del MPF, trabajadores, JPMPF, clientes, proveedores, entidades reguladoras (INDECI y SUNAT), y competidores. De acuerdo con Savage, la relación entre estos puede representarse como una amenaza para el negocio o como una oportunidad de cooperación para un objetivo común. A continuación, según la información obtenida de las observaciones al MPF, se ubicará a cada *stakeholder* en el cuadrante correspondiente al modelo de Savage y se analizará la relación que mantiene con el sujeto de estudio.

**Figura 15: Gestión de stakeholder según Modelo de Savage**



Adaptado de: Savage, Nix, Carlton & Blair (1991)

#### **4.1.1. Cuadrante I: Estrategia colaborar**

En este primero cuadrante se ubican los grupos de interés que representan un alto potencial de amenaza, así como, cooperación para el negocio. Aquí se situó a otros comerciantes del MPF, los clientes y las entidades reguladoras. Por un lado, al formar parte de la dinámica del mercado, la conducta de otros comerciantes representa una amenaza cuando sus acciones pueden ocasionar el cierre del MPF o promover una mala imagen de este, y se consideran un potencial de cooperación cuando están dispuestos a formar alianzas estratégicas para mejorar los espacios comunes o incrementar el poder de negociación frente a terceros. Asimismo, las entidades reguladoras (SUNAT e INDECI) se presentan como amenaza si los empresarios no cumplen con la normativa que estipulan, y un potencial de cooperación para la formalización del negocio. Por otro lado, los clientes también se encuentran en este cuadrante debido a que su comportamiento de compra puede amenazar la rentabilidad, y constituyen un potencial de cooperación si es que se establecen como socios claves o se integran vertical al negocio. Entonces, para estos *stakeholders* se propone trabajar una estrategia de colaborar donde ambas partes puedan trabajar en equipo, mitigando el potencial de amenaza y generando mayor valor.

#### **4.1.2. Cuadrante II: Estrategia implicar**

En este segundo cuadrante se encuentran los grupos de interés con bajo potencial de amenaza para el negocio, pero representan un alto potencial de cooperación. Aquí se ubican los trabajadores, la JPMPF y los proveedores. En primer lugar, los trabajadores no poseen una educación técnica o universitaria, solo experiencia en ventas, la mayoría lleva años laborando en el MPF y han establecido una relación de confianza con los dueños. Estos representan un potencial de cooperación en la medida que propongan iniciativas o soluciones que permitan eficiencias en costos, logística y experiencia del cliente. En segundo lugar, al tener un rol más administrativo, la JPMPF concentra sus labores en el mantenimiento del mercado; no obstante, puede considerarse un potencial de cooperación si promueve la colaboración y asociación entre los comerciantes. En tercer lugar, la disponibilidad de proveedores en el mercado genera que los mayoristas no sean dependientes de un solo proveedor, sin embargo, a través de alianzas estratégicas se pueden generar acuerdos en los precios o créditos de compra que beneficien a ambas partes. Es por ello que para estos grupos de interés se propone una estrategia de implicar de manera tal que contribuyan en la creación de valor.

#### **4.1.3. Cuadrante III: Estrategia controlar**

En el tercer cuadrante se ubican los *stakeholders* con bajo potencial de amenaza y cooperación con el negocio, si bien no se registró ningún actor, en este espacio se podría considerar a los habitantes del distrito de San Martín de Porres, donde se ubica el MPF. Estos poseen un comportamiento más pasivo con respecto a la dinámica del mercado, su nivel de involucramiento no es significativo puesto que el mercado se encuentra en una zona comercial, más no residencial. Ante esta situación, se propone una estrategia de controlar.

#### **4.1.4. Cuadrante IV: Estrategia Defensa**

En el cuarto cuadrante se encuentran los grupos de interés que representan un alto potencial de amenaza para el negocio, pero poseen un bajo interés de cooperación con el sujeto de estudio. Aquí se ubican a los competidores, mercados mayoristas, en la medida que logren un precio más competitivo y canales de distribución eficientes, pueden incrementar su posicionamiento y cubrir mayor cuota del mercado, con ello, desplazar al MPF. Por esta razón, se plantea una estrategia de defensa la cual involucra acciones estratégicas para conseguir una gestión adecuada de recursos que permita incrementar la competitividad de los empresarios en el mercado.



## **4.2. Cadena de valor de las MYPES del MPF**

De acuerdo con el análisis de datos recolectados mediante la plataforma WebQDA, el código de cadena de valor de las MYPES del MPF tuvo como fuente más relevante la observación participativa, en primer lugar, y, en segundo lugar, las entrevistas en profundidad a los empresarios. Con los datos recolectados de estas dos fuentes se realizará el análisis de la cadena de valor de los empresarios del MPF bajo el modelo desarrollado por Porter, ello debido a que la principal actividad de generación y captura de valor es el abastecimiento; si bien no se concentran en la producción de bienes, su ventaja competitiva está en la compra y venta de abarrotes. Además, es importante recordar que el negocio es un canal mayorista y se encuentra dentro de un sistema mayor de valor que tiene como cliente final a las familias peruanas. Así pues, se empleará esta herramienta de estrategia para identificar las actividades que generan una ventaja competitiva y las actividades que representan una oportunidad para generar una. La visualización gráfica de la cadena de valor se encuentra en el anexo X, la especificación por cada actividad se muestra a continuación.

### ***4.2.1. Actividades de apoyo***

#### ***a. Infraestructura***

La administración de los comercios en el MPF es asumida por los propietarios, que son los encargados de la planificación de la empresa, pues son los principales tomadores de decisiones. Cabe mencionar que sus decisiones se basan en un aprendizaje empírico y son pocos los comerciantes que cuentan con estudios técnicos o superiores relacionados a la gestión empresarial. Así también, parte de las actividades de contabilidad son llevadas por los comerciantes, y por esta razón hay una falta de claridad en las cuentas y la rentabilidad, pues se suelen mezclar los gastos familiares con los gastos del negocio. Por otro lado, la contabilidad relacionada a los pagos de impuestos y planilla de trabajadores es tercerizada con un contador.

#### ***b. Recursos humanos***

La búsqueda y contratación de trabajadores es responsabilidad del comerciante, en promedio un negocio necesita de un vendedor y dos estibadores. Para la contratación de un buen vendedor el comerciante considera dos aspectos clave: conocimiento del producto y habilidades de negociación. Para el conocimiento es fundamental que el vendedor conozca las propiedades de cada calidad de arroz y azúcar. Así también, es muy valorado por el cliente cuando conoce detalles de la cosecha, tipo de cocción que tendrá el producto, el grado de sabor o dulzor que alcanzará y la variabilidad del precio según temporada. Para el caso de las habilidades de

negociación, los clientes están acostumbrados al regateo por lo cual es necesario que el vendedor sepa conseguir un precio conveniente para ambas partes. Cabe mencionar que no solo se trata de dar un menor precio porque el cliente lo demanda, sino hay una lógica detrás para atinar a un precio que sea conveniente para el cliente, pero a la vez siga siendo rentable para el comerciante, este ejercicio matemático de hasta cuánto puede bajar el precio se considera como parte de las habilidades de negociación.

Por otro lado, para la contratación de los estibadores, los comerciantes consideran capacidad física y conocimientos de organización de inventario. La evaluación de la condición física es importante dado que su trabajo implica la carga y descarga de sacos que pesan 50 kilogramos. Así también, los estibadores tienen la tarea de organizar y mantener los almacenes de manera tal que se asegure la calidad de los productos. No obstante, a pesar de que su trabajo tenga un carácter más operativo, es importante que el estibador desarrolle habilidades interpersonales y sepa cómo resolver problemas que surjan con el cliente. Además, valores como la honestidad, cordialidad y empatía son transversales a todos los trabajadores.

Con respecto al sistema de compensación, el vendedor suele estar sujeto a una planilla y los estibadores trabajan bajo la modalidad de servicios por honorarios. El sueldo de ambos se encuentra en un promedio de 1100 soles mensuales, aunque el estibador recibe un ingreso variable adicional por la descarga de la mercadería.

#### *c. Tecnología*

Con respecto al desarrollo de tecnologías, este modelo de negocio no incorpora recursos tecnológicos en los procesos administrativos o de ventas. La mayor parte de los comerciantes están acostumbrados a llevar registros manuales de sus ventas, así también, para la gestión de inventarios realizan el control en libros físicos. No se evidencia un interés por la implementación de programas informáticos pues se desconoce la relevancia de estos para un manejo más eficiente del negocio. Para el caso de los traslados de mercadería, tampoco se utiliza tecnología o maquinarias que faciliten este trabajo, se cargan los sacos de forma manual lo cual depende de la capacidad física de los estibadores. En general, este canal de ventas mantiene su carácter tradicional y no fomenta la innovación en las diferentes actividades o procesos del negocio.

#### *d. Abastecimiento*

La selección de proveedores se basa más en precio y disponibilidad de variedad que satisfaga las necesidades del mercado. Para el caso de azúcar, los principales proveedores son empresas o cooperativas azucareras por lo cual el procedimiento de compra es mucho más fácil y directo, el comerciante se contacta directamente con un vendedor de la empresa, realiza el pedido

y la empresa lleva la mercadería al almacén del comerciante. Las principales azucareras son Cartavio, Casagrande, Paramonga, San Jacinto y Andahuasi. Por otro lado, en el caso del arroz importado, la compra se realiza directamente con los vendedores de las empresas importadoras y el pedido se entrega en el almacén del comerciante. Sin embargo, en el caso del arroz nacional, el abastecimiento contempla más pasos debido a que no hay una empresa formal de por medio, en su lugar el comerciante tiene que comprar directamente a los molinos ubicados en el norte del Perú.

Para ello existen dos formas de abastecimiento: directa o indirecta a través de un comisionista. La primera involucra viajar al norte, negociar directamente con el molino y conseguir el transporte a Lima, este método resulta más conveniente cuando se trata de un volumen de compra alto. La segunda consiste en contratar los servicios de un comisionista en el norte, este se encarga de verificar la disponibilidad del pedido del comerciante, negocia con el molino y confirma el transporte a Lima, este método puede llegar a ser un poco más caro, pero conviene cuando el volumen de compras es menor pues ahorra en gastos de viáticos y tiempo del comerciante. Hoy como consecuencia de la disminución de las ventas, la mayoría de los comerciantes opta por contratar a un comisionista.

Para la gestión de las compras, los comerciantes emplean un sistema Push pues se apoyan en un criterio de *stock* mínimo que deben tener para cada calidad de arroz y azúcar. Esta cantidad de inventario que deben mantener se basa en la experiencia de venta que tienen en el mercado. Por esta razón, a veces los pedidos no suelen coincidir con la demanda y se caen en sobre almacenamiento, esto puede significar pérdidas para el comerciante.

#### **4.2.2. Actividades primarias**

##### *a. Logística de entrada*

Este primer eslabón abarca las actividades de recepción y almacenaje de arroz y azúcar. Para la recepción hay dos horarios en los que los camiones pueden entrar y descargar mercadería, estos son antes o después del horario de atención al público, por la mañana de 5am a 8am y por las noches de 8pm a 10pm. Por medidas de seguridad y control, todos los ingresos y salidas están supervisados por los agentes de seguridad contratados por la JPMPF. Además, cada ingreso está sujeto al pago de un derecho de entrada, para los comerciantes del MPF el pago es de 40 soles, en caso que fuese un proveedor externo, el pago es de 80 soles. Así pues, una vez cuadrado el camión cerca al almacén, los estibadores se encargan de descargar la mercadería para luego apilar los sacos entrecruzadamente. Para ello es de suma importancia que el estibador líder o el comerciante lleve un control de las fechas de entrada de cada mercadería y se priorice la venta de

la mercadería con más tiempo, es decir, los productos que se adquirieron primero son los primeros en salir del almacén para su venta.

Luego, con respecto al almacenamiento, cabe acotar que estos se consideran productos semiperecibles por lo cual necesitan de ciertos cuidados para su correcta conservación. De esta manera, los sacos de arroz y azúcar se apilan sobre parihuelas para evitar contacto directo con el suelo, se encuentran dentro de un almacén que los protege del sol y la humedad, así se mantienen en un ambiente seco. La limpieza de los suelos se realiza cada vez que ingresa nueva mercadería, en promedio cada 15 días. En el caso particular del arroz, en temporada de verano se tiene un mayor cuidado pues el calor condiciona la aparición de gorgojo para ello es necesario revisar constantemente la mercadería, en caso de que se detecte algún saco infectado se emplean insecticidas y se realiza una limpieza profunda en el almacén.

Por otro lado, con respecto al apilamiento de los sacos, los almacenes en promedio tienen un ancho de 5 metros, largo de 9 metros y altura de 6 metros, siendo un área total de 45m<sup>2</sup>. Según medidas de seguridad dadas por Defensa Civil, las rumas deben contar con una altura máxima de 3 metros lo cual significa apilar los sacos en 15 filas entrecruzadas de 20 sacos cada una, de esta manera cada ruma contiene 300 sacos aproximadamente. Sin embargo, con el fin de aprovechar mejor la capacidad del almacén, se suelen hacer rumas mucho más altas las cuales alcanzan alturas hasta de 6 metros. Aunque esto representa una situación de riesgo para los estibadores, los comerciantes aún no han encontrado un mejor método para aprovechar eficientemente la capacidad del almacén. Además, hay ocasiones donde hay exceso de inventario y este suele apilarse fuera de los almacenes, poniendo en riesgo la seguridad de los transeúntes e infringiendo las normas de Defensa Civil.

Habiendo indagado en esta primera actividad, se puede reconocer una oportunidad en la gestión de los almacenes de forma tal que se pueda optimizar la ocupación del espacio manteniendo las medidas de seguridad. Si bien hoy los comerciantes gestionan sus almacenes independientemente, se puede pensar en una estrategia colaborativas que permita formalizar y estandarizar procedimientos con el objetivo de mantener el orden en el mercado.

#### *b. Manejo de inventario*

En este segundo eslabón se realiza el control de las entradas y salidas de mercadería en el negocio. Para ello tanto el comerciante, el vendedor y el estibador tienen que llevar un registro el cual debe coincidir con las compras y ventas realizadas. El comerciante, quien también es el encargado de las compras, lleva un registro principal de las adquisiciones de mercadería. En la mayoría de los comerciantes este se da de manera manual a través de cuadernos, no obstante, hay



una minoría que emplean softwares informáticos pues les permiten un control más rápido y eficiente. Por el lado del estibador, este lleva un registro de los ingresos y salidas de productos en el almacén, así también se encarga de contabilizar el inventario todos los días y controlar faltantes. Por el lado del vendedor, este se encarga de registrar las ventas y devoluciones de inventario.

Así pues, hay un primer cruce de información entre el estibador y el vendedor al final del día donde las ventas del día deben coincidir con el número de salida de inventario del almacén. Luego, hay un segundo cruce de información entre el comerciantes, vendedor y estibador, donde las ventas y el número de inventario disponible en almacén deben coincidir con la compra realizada. De esta forma, el comerciante controla las unidades disponibles y de acuerdo a ello planifica las siguientes compras de mercadería.

Si bien este método manual de registro funciona para el control de las ventas, 5000 sacos mensuales aproximadamente, hay una oportunidad para los comerciantes de apoyarse en el uso programas informáticos que les permita una mejor organización y conocimiento del inventario disponible. Esto puede contribuir a su capacidad de distribución como canal mayorista lo cual se vería reflejado en mayores ventas. Además, el correcto uso de estos programas proporcionará información para una mejor planificación de las compras, el comerciante podrá acceder fácilmente a un histórico de ventas y conocerá cómo se comporta su demanda.

### *c. Ventas*

Este tercer eslabón comprende la comercialización y distribución del producto. La mayoría de los comerciantes se limita a vender de manera presencial puesto que así representan un menor riesgo, además es una forma más segura de cerrar la transacción y reducir costos de transporte. No obstante, hay clientes a quienes se les brinda un servicio adicional de transporte, es decir, se les deja la mercadería en la puerta de su negocio, siempre y cuando sean clientes conocidos y con buena reputación de pago. Cabe mencionar que el medio de pago es una desventaja en este punto ya que solamente se manejan pagos en efectivo lo cual se presta a riesgos de robo, falsificación o pérdida de dinero.

Para la venta presencial se han identificado tres puntos de contacto con el cliente. El primer contacto es del cliente con el vendedor, quien puede ser el mismo dueño del negocio o un trabajador contratado, en este punto el cliente se acerca al puesto, hace la consulta de su guía de compras, compara precios, negocia precios, realiza el pago y se le entrega su nota de venta, boleta o factura. El segundo punto de contacto es del cliente con el estibador, en este punto el vendedor da la orden para que el estibador saque el pedido del almacén y se le entregue al cliente, para ello este ya debe tener contratada una movilidad para indicarle al estibador donde cargar la mercadería.



El tercer punto de contacto es del cliente con el transportista, este punto corre por cuenta propia del cliente pues él es el responsable de seleccionar una movilidad adecuada. De esta manera, una vez elegida la movilidad, el estibador procede a cargar la mercadería y verificar que la entrega del pedido sea la correcta y este completa.

Si bien el comerciante tiene el control con respecto a los dos primeros puntos, el tercer punto no se considera parte de su gestión. En este punto hay una gran oportunidad al considerar integrar al transportista dentro del modelo de negocio, por un lado, contribuye a brindar una experiencia más integral al cliente, y por otro lado, es un medio para ampliar los canales de distribución y llegar a más clientes. Asimismo, establecer sinergias entre los vendedores, estibadores y transportistas puede llevar a concretar ventas sin necesidad de la visita presencial del cliente.

#### *d. Marketing*

En este cuarto eslabón, es importante mencionar que los comerciantes la principal estrategia de ventas es ofrecer productos a precios bajos, esto constituye su ventaja competitiva. No poseen estrategias de ventas relacionadas al servicio o canales de ventas, en otras palabras, no hay estrategias diferenciadoras. Por esta razón no ven la importancia de conocer las necesidades del cliente y adaptar su propuesta de valor a los cambios en el entorno. Por lo tanto, hay una gran oportunidad en realizar un estudio de mercado que permita recopilar estas necesidades emergentes y poder transformarlas en fuentes generadoras de valor.

Por otro lado, con respecto a la promoción y publicidad, se conoce que debido al enfoque en reducción de costes que requiere el modelo de negocio, los comerciantes no muestran interés por invertir en medios de promoción para sus productos. Por lo que su nivel de atractivo y reconocimiento en el mercado se ve impactado, ocasionando que cada vez sea menor el nivel de afluencia de nuevos clientes. Ante ello, implementar estrategias que permitan la promoción del MPF y la atracción de nuevos clientes será clave para dinamizar la demanda.

#### *e. Servicio post-venta*

Este último eslabón comprende la atención que se le da al usuario después de realizada la compra, esto se puede entender como la atención de reclamos y la evaluación de la satisfacción del cliente. Con respecto a los reclamos, los comerciantes siempre se encuentran disponibles a resolver cualquier problema del cliente pues ofrecen anticipadamente la garantía del producto. Sin embargo, con respecto a la satisfacción del cliente, los comerciantes no tienen interés en medir la satisfacción del cliente con el servicio o los productos, ello representa una desventaja porque no permite mejorar la competitividad. Asimismo, no hay un seguimiento proactivo del

comportamiento post-compra del cliente por lo cual el comerciante difícilmente pueda identificar áreas de mejora en su modelo de negocio.

En este punto es relevante mencionar que este tipo de cliente se caracteriza por su infidelidad y conveniencia, ante una mejor oferta no dudará en cambiar de proveedor. Por ello es propicio monitorear la satisfacción del cliente ya que eso permitirá reforzar la fidelidad del cliente, mejorar la calidad de trabajo e incrementar la competitividad en el mercado. Así pues, es importante contemplar la medición de la satisfacción como una estrategia competitiva para la creación de valor, este método debe ser práctico y económico para que pueda ser incorporado a la estructura de costos.

Luego de haber analizado las diferentes actividades de la cadena de valor se puede concluir que la actividad de apoyo que genera más valor y es fuente de ventaja competitiva es el abastecimiento. En este punto se refleja la experiencia en negociación y el conocimiento de la dinámica del mercado, de ello dependerá el margen de ganancia que pueda obtener el comerciante. Sin embargo, también se ha identificado un alto potencial de fuente de ventaja competitiva en las actividades de infraestructura, específicamente en el plano de la contabilidad propia del negocio y el uso de programas informáticos para un mejor control de ingresos y egresos.

Continuando con las actividades primarias de la cadena de valor, el eslabón más relevante para la captura de valor es la venta y distribución de los productos. Debido a que hay una gran oportunidad en una integración hacia delante de manera tal que se puedan ampliar los canales de distribución, de esta forma poder llegar a más clientes. Igualmente, se encontró un potencial de generación de valor en el servicio de post-venta pues es una fuente de retroalimentación para mejorar la propuesta de valor del negocio. Por otro lado, con respecto al almacenamiento del inventario, se vio conveniente formalizar y estandarizar procedimientos; además, se vio pertinente el apoyo en un programa informático que permitirá un control más eficiente de los productos.

### **4.3. Análisis de rivalidad en el MPF**

Habiendo realizado un análisis externo e interno del sujeto de estudio se procederá a trasladar los principales hallazgos al modelo estratégico de Porter. Para ello, se vio conveniente considerar como competidores a todos los comerciantes mayoristas de los canales tradicionales, es decir, mayoristas que trabajen en mercados de abasto. Por otro lado, con respecto a los sustitutos, se tomará en cuenta a los supermercados mayoristas. Si bien ofrecen los mismos

productos que los mercados tradicionales, su propuesta de valor es diferente y satisface otras necesidades del cliente minorista.

#### ***4.3.1. Riesgo de que entren más participantes: medio***

En el caso de los abarrotes de primera necesidad, arroz y azúcar, la industria nacional tiene la capacidad para satisfacer la demanda de estos productos. Sin embargo, debido al crecimiento demográfico en la capital, se ha visto la necesidad de implementar puntos de abastecimiento en nuevas zonas urbanas. De ahí el atractivo en la construcción de nuevos mercados mayoristas que puedan abastecer a los mercados minoristas de estas zonas emergentes.

No obstante, para incursionar en la comercialización mayorista es necesario superar ciertas barreras de entrada, dentro de las más importantes se encuentran: requisitos de capital, experiencia en el mercado y ventaja en costos. Con respecto a la primera barrera, la inversión en inventario que necesita el mayorista es alta, sobre todo cuando no eres conocido en el mercado y los proveedores no están dispuestos a dar crédito. Así pues, durante los primeros meses se trabaja con capital propio y las ganancias se invierten en la compra de más mercadería. Además, es inevitable incurrir en costos fijos como la locación comercial y los permisos municipales relacionados a la venta de estos productos.

La segunda barrera está relacionada al conocimiento que debe tener el potencial comerciante acerca de la dinámica del mercado. Todos los comerciantes mayoristas del MPF han tenido previamente experiencia en la venta minorista de estos productos, con lo cual han conseguido entablar relaciones con los proveedores y obtener un abastecimiento a bajo precio. Asimismo, la trayectoria en el mercado se relaciona con la capacidad de captar público y crear una cartera de clientes, “Hoy los clientes están bien peleados en el mercado” (Carlos Zapata, comunicación personal, 5 de mayo, 2018).

La tercera barrera, ventaja en costos, es consecuencia de la curva de aprendizaje del comerciante, formada durante los años en el negocio. Las experiencias positivas y negativas, conocimiento a raíz de ensayo y error, se convirtieron en una fuente de retroalimentación durante los primeros años de consolidación del negocio. De esta manera se incurrieron en eficiencias operativas que condicionaron la estructura de costos.

Así pues, teniendo en cuenta el incremento constante de la demanda y las barreras de entrada existentes, se puede concluir que el riesgo que entren nuevos participantes es medio. No obstante, es relevante mencionar que los nuevos nichos de mercado también están siendo cubiertos por canales modernos de ventas como supermercados mayoristas. Esto repercute en la

cuota de mercado que tiene los mercados tradicionales y en las estrategias que deben emplear para ser competitivos.

#### ***4.3.2. Presión proveniente de sustitutos: alto***

Debido a la naturaleza del negocio, este análisis en lugar de contemplar productos sustitutos considerará canales de distribución sustitutos. Así pues, los supermercados mayoristas como Makro, Corporación Vega y Mayorsa son considerados canales de distribución sustitutos. Estos tienen una propuesta de valor diferente pues ofrecen un sistema de autoservicio donde los clientes tienen fácil acceso a los productos. Luego de realizar la selección de productos, pasan a la zona de cajas a realizar el pago. En este punto se encuentra una de las ventajas competitivas ya que aceptan dentro de sus medios de pago a las tarjetas de crédito o débito. Además, a diferencia de los mercados tradicionales, los supermercados tienen una mayor variedad de productos de variadas marcas y precios.

Así también, cada vez son más los canales de distribución sustitutos disponibles en el mercado. Su capacidad de venta es mucho mayor que los canales tradicionales por lo cual mueven un volumen más alto de inventario. Ello les da la ventaja de implementar economías de escala y así contar con precios competitivos, similares o inclusive más bajos que los ofrecidos por los comerciantes mayoristas. Adicionalmente, no existen costos de cambio para el cliente por lo cual su decisión de compra no se ve afectada.

Por tanto, la presión proveniente de sustitutos se considera alta debido a que consiguen cubrir las mismas necesidades del cliente a un mismo precio. Además, la experiencia de compra incluye elementos que generan valor al cliente como horarios de atención más amplios, disponibilidad de estacionamientos, ofertas imbatibles y ubicación estratégica de los locales.

#### ***4.3.3. Poder de negociación de los compradores: alto***

Los competidores en la comercialización de abarrotes han aumentado, ahora los compradores tienen a su alcance más ofertas las cuales resultan ser más económicos y satisfacen mejor sus necesidades. Así pues, los clientes minoristas pueden abastecerse de dos maneras: compra presencial o entrega en puesto. La primera es la más común, aquí los clientes se acercan a los mercados mayoristas y realizan su compra, el pago es a contra entrega. En cambio, la segunda se puede considerar como un fenómeno que ha ido cobrando importancia pues consiste en que el comerciante mayorista sale a los mercados minoristas a buscar clientes y colocar productos. El precio de venta suele ser el mismo que el que se encuentra en el mercado mayorista,

pero al ser entregado en el puesto del cliente le ahorra los gastos de transporte. A diferencia del primer método, suele darse facilidades de pago a los clientes lo cual representa una situación más riesgosa para el comerciante.

Cabe mencionar que los compradores cuentan con acceso a información acerca de los precios, demanda y costos que se manejan en el mercado lo cual aumenta su capacidad de negociación. Además, los productos que se comercializan son de carácter estándar y las mismas calidades se pueden encontrar en diferentes comercios. Por otro lado, el volumen de compra dependerá de las necesidades del cliente, siguiendo la segmentación realizada anteriormente, los caseros y los pequeños negocios compran en menor volumen mientras que los minoristas y distribuidores compran en mayor volumen. En consecuencia, los dos últimos segmentos de clientes tendrán un mayor grado de poder de negociación.

Entonces, considerando que hay muchos competidores, los clientes tienen acceso a información del mercado y los productos son estándar, se puede decir que los compradores tienen un alto poder de negociación y tienen la capacidad de influenciar en la reducción de precios. Esto condiciona una mayor rivalidad entre los competidores, así pues, aquellos que ofrezcan un menor precio serán los que construyan una ventaja competitiva.

#### ***4.3.4. Poder de negociación de los proveedores: medio***

Para comenzar, es importante mencionar que los comerciantes trabajan con dos proveedores: empresas azucareras y molinos de arroz. Las primeras pueden ser cooperativas o empresas privadas, manejan canales de fácil acceso para los comerciantes mayoristas, así pues, realizan las entregas directamente en el almacén. A diferencia de los molinos, estos no cuentan con canales de venta, motivo por el cual los comerciantes deben negociar su compra de arroz directamente en Chiclayo y luego transportarlo a Lima. Si bien en este último producto hay más flexibilidad para la negociación, el proceso de abastecimiento es más complejo pues involucra otras actividades asociadas al transporte que deben ser gestionadas por el comerciante.

Por otra parte, los productos que se transaccionan a este nivel se consideran estándar. Además, son de fácil acceso y su disponibilidad en el mercado es alta. Asimismo, como parte de un sistema de valor, hay poca libertad para aumentar los precios finales debido a que la principal ventaja competitiva en esta industria es la economización de costes. Sin embargo, si lluvias constantes dañan los cultivos de azúcar y arroz, la cosecha se verá afectada por lo cual la producción disminuirá y los precios de los productos aumentarán.

De esta manera, se puede decir que los proveedores tienen un poder de negociación medio pues no son capaces de elevar precios sin verse afectada sus ventas. No obstante, en el caso de



los proveedores de azúcar, al encontrarse más concentrados en grandes empresas o cooperativas, su poder de negociación va a tender ser mayor. En cambio, los molinos se encuentran más dispersos y en mayor número por lo que su poder de negociación será menor.

#### ***4.3.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores: alto***

Lo particular de esta industria es que hay una alta cantidad de competidores, de igual fuerza, que pelean por ganar una mayor cuota de mercado. Así pues, su objetivo es incrementar las ventas de sus productos y con ello sus ingresos, a pesar de que su margen de ganancia sea bajo. Es por esta razón que los comerciantes mayoristas están en la búsqueda de eficiencias en su estructura de costes que les permita obtener precios más competitivos.

Así también, debido a que el precio es la variable predominante en la decisión de compra del cliente, condiciona un patrón de acción y reacción entre los competidores. Si un comerciante encuentra la forma de disminuir sus precios, el otro comerciante debe ser capaz de hacer lo mismo, así ello implique emplear táctica inestables y perjudiciales para rentabilidad del negocio. Con el fin de contar con precios competitivos muchas veces los comerciantes están dispuestos a sacrificar parte del margen de ganancia. Adicionalmente, este fenómeno se ve reforzado con el hecho de que no hay un servicio o producto diferenciado que pueda agregar valor al cliente, en consecuencia, la principal estrategia competitiva que adoptan los comerciantes es la de liderazgo en costos.

Por otro lado, los altos costos fijos también se consideran como un factor que impacta en la rivalidad entre los competidores, ello debido a la necesidad de contar con una rotación promedio de inventario que contribuya a cubrir costos. El costo fijo más alto es el alquiler del local y almacenes, es un pago que debe realizarse mensual y sin una buena rotación de inventario puede ocasionar que el negocio incurra en pérdidas. No obstante, los comerciantes-propietarios no suelen considerar el gasto de alquiler en el cálculo de la rentabilidad. Ello crea la ilusión de que los ingresos son superiores a los gastos, afectando así la rentabilidad real.

Por lo tanto, una alta cantidad de competidores, el empleo de estrategias basadas en liderazgos en costos, la adopción de técnicas perjudiciales para la rentabilidad, la falta de diferenciación entre productos o servicios y los altos costos fijos, generan una alta intensidad de la rivalidad entre competidores. Además, en este análisis se pueden considerar a los canales de distribución sustitutos como competidores indirectos ya que brindan los mismos productos. Con esto, hay una rivalidad entre canales modernos y tradicionales mayoristas lo cual intensifica la competencia y obliga a los comerciantes del MPF a sacrificar parte de sus márgenes de ganancia con tal de sobrevivir en el mercado.

En conclusión, luego de analizar las cinco fuerzas de Porter (anexo Y), se puede observar un resultado no favorable para los empresarios del MPF pues se encuentran en una industria saturada donde hay un alto grado de rivalidad entre los competidores. Como consecuencia existe una baja rentabilidad para los negocios pues ante productos no diferenciados y de gran disponibilidad, la única estrategia competitiva que emplean es la de liderazgo en costos de manera. Además, la falta de conocimientos en gestión empresarial lleva a que los comerciantes no cuenten con la capacidad de adaptar sus modelos de negocio al entorno lo cual limita sus posibilidades de crecimiento en el mercado.

Entonces, como parte de una propuesta, se pueden pensar en estrategias competitivas que innoven con el modelo de negocio tradicional y busquen incorporar elementos diferenciadores entre los productos y servicios frente a los competidores. Así pues, se puede conseguir una propuesta de valor diferenciada al añadir nuevos tipos de comercio en el mercado, mejorar la infraestructura y evaluar la integración hacia atrás, con el proveedor, o hacia adelante, con el minorista. Por otro lado, el comerciante también tiene la posibilidad de retirarse de la industria y considerar ingresar a un nuevo nicho de mercado, por ejemplo, trabajar en un modelo de negocio que involucre al cliente final. De esta manera, construir una ventaja competitiva enfocada a un servicio diferenciado y más conveniente a los nuevos hábitos de consumo de los peruanos.

#### **4.4. Creación y apropiación de valor en la comercialización de abarrotes mayoristas**

En este tipo de negocio, el análisis de la creación de valor es particular debido a la falta de diferenciación en los productos y la disposición a pagar cliente. Al tratarse canales de distribución, los clientes no están dispuestos a pagar más del precio mínimo que oferta el mercado, esto debido al fácil acceso a la información y la alta disponibilidad de oferta. En consecuencia, el poder de negociación de los clientes es alto lo cual impacta significativamente en la apropiación de valor del comerciante. Entonces, en medida que se quiera crear mayor valor se deben considerar oportunidades en la integración hacia atrás, es decir, relaciones con los *stakeholders* de la cadena de suministro.

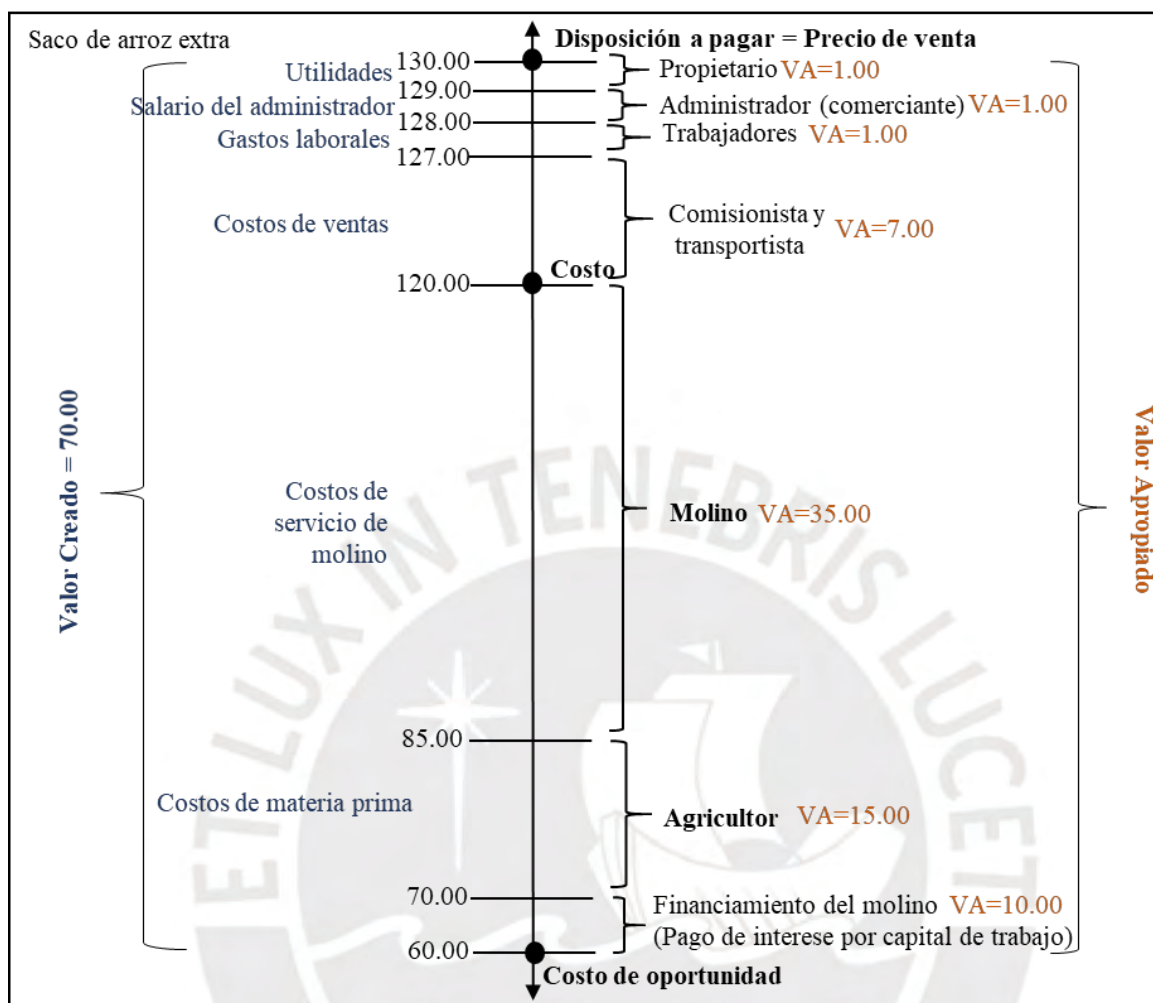
De los dos abarrotes que se estudian en esta investigación, se hará el análisis de creación y apropiación de valor, con múltiples *stakeholders*, de la comercialización mayorista de arroz. No se realizará la distinción para el caso del azúcar debido a que su abastecimiento se da por medio de contacto directo con empresas azucareras lo cual limita los espacios de capturar valor. Entonces, para el arroz, se desagregará el valor de un saco extra, precio de venta 130 soles, pues es una calidad media y el más popular entre los clientes. Comenzando con la cadena vertical de

*stakeholders*, primer nivel, de acuerdo con el *practitioner* Carlos Zapata, el agricultor necesita un capital de trabajo de 60 soles para la cosecha del arroz. En la mayoría de los casos, los campesinos requieren de financiamiento para iniciar sus operaciones, frente a esta situación los molinos brindan préstamos y comprometen la compra de la producción. Luego, el agricultor vende el arroz en cascara al molino, segundo nivel, este se encarga de procesarlo y empaquetarlo bajo una marca comercial para ser vendido en el mercado. Después, el mayorista, tercer nivel, viaja a Chiclayo, negocia con el molino y compra la mercadería. Adicionalmente, parte de su trabajo es transportar el arroz a Lima y acércalo así a los minoristas. Una vez puesta la mercadería en el punto de venta, se incurren en gastos administrativos y de ventas para que finalmente el producto sea comercializado (comunicación personal, 5 de mayo, 2018). El detalle de la creación de valor se visualiza en la Figura 16.

Con respecto al Valor Apropriado (VA), en la parte derecha de la Figura 16 se puede observar cuanto VA tiene cada *stakeholder*. Viendo las proporciones de esta cadena vertical, el molino es quien se apropia de un mayor valor; en cambio, el propietario solo se apropia del 1.4% del valor total creado. Este punto puede representar una gran oportunidad para el comerciante mayorista si piensa en estrategias de integración vertical con el campesino. Por otro lado, el Valor Creado (VC) en la comercialización mayorista es de 10 soles, sobre este monto el empresario debe gestionar sus eficiencias operativas de modo tal que pueda capturar la mayor cantidad de valor posible. Para ello, el enfoque en la reducción de costos es clave para alcanzar un posicionamiento competitivo en el mercado. Además, se pueden implementar estrategias para ampliar el monto de valor creado a través de alianzas estratégicas con otros mayoristas que permitan incrementar el poder de negociación frente a los molinos.

Hasta aquí, el análisis ha tenido un enfoque de valor económico, no obstante, también es relevante la consideración de la generación de valor no económico. Si bien no impacta directamente en el incremento de la disposición a pagar del cliente, se puede considerar como un valor agregado el cual influye en la preferencia de compra y el nivel de atractivo del negocio. Dentro de los elementos que generan valor no económico en los clientes se encuentra: la garantía de productos, la reputación del comerciante, la relación de familiaridad y confianza, la recomendación durante la compra y la amplia variedad en calidades de productos. Cabe mencionar que el desarrollo de estos será relevante siempre y cuando no incrementen el precio de venta final del producto, y vayan alineados a una estrategia de liderazgo en costos.

Figura 16: Creación y apropiación de valor en la comercialización mayorista de arroz



Adaptado de: Brandenburger y Stuart (1996)

#### 4.5. Estrategias competitivas empleadas por los empresarios del MPF

Para el 2018, los empresarios del MPF emplean diversos métodos que los ayudan a afrontar la difícil situación por la que atraviesan debido a la alta rivalidad en el sector. A continuación, se mencionan las estrategias más importantes que emplean los comerciantes para poder afrontar a los competidores.

##### 4.5.1. Liderazgo en costos

De acuerdo con los clientes del MPF entrevistados, una de las características que identifica a este mercado mayorista es la de ofrecer precios bajos. Esto es posible debido a que los empresarios se enfocan en la reducción de costos, por lo cual se encuentran en la constante

búsqueda de la mercadería con el precio más bajo para así poder ofrecerles a sus clientes un precio más competitivo.

Los comerciantes tienen conocimiento que al comprar el arroz directamente al molino en el Norte, pueden negociar un precio más bajo en comparación a una compra realizada desde Lima. Es por este motivo que muchos comerciantes optan por ir personalmente a Chiclayo y buscar el arroz que más le convenga. De esta forma, el comerciante asegura, por sí mismo, la calidad del arroz y así evita los gastos de devolución del pedido por parte de sus clientes. Además, los comerciantes están pendientes de las fechas de la cosecha de arroz, donde pueden adquirir la mercadería a un precio aún más bajo debido a la sobre oferta que se genera en esa época del año, por lo cual los comerciantes aprovechan en adquirir mayor cantidad de arroz de lo normal.

De esta manera, se puede señalar que existe una estrategia basada en liderazgo en costos debido a que se puede ver los esfuerzos que realizan los comerciantes para controlar y reducir sus costos y así poder ofrecer a sus clientes precios que les permitan poder competir en el mercado sin tener que alterar la calidad de los productos.

#### **4.5.2. Ampliación del canal de distribución**

Si bien es cierto, como se mencionó anteriormente, la mayoría de las ventas que se realizan en el MPF son de forma presencial, debido a la baja afluencia de clientes en el MPF, los empresarios se han visto con la necesidad de atender cada vez más pedidos por medio telefónico, el cual implica ampliar su servicio inicial de compra y venta, incluyendo así el transporte del producto hasta el puesto del cliente.

Para la implementación de este servicio, el comerciante negocia con el cliente un precio mayor al que es ofrecido en la venta presencial; sin embargo, este precio es justificado y aceptado por el cliente debido al ahorro de tiempo y dinero que tendría que incurrir en la búsqueda del transporte. Este precio de venta incluyendo el transporte no es lo suficientemente alto para que el comerciante pueda generar una mayor rentabilidad por la mercadería vendida, sino que esta estrategia va más dirigida para poder retener a sus clientes que dejan de acudir al MPF.

Este tipo de estrategia implica un mayor riesgo para los comerciantes debido a que por un lado, tienen la responsabilidad de dejar el producto en el puesto del cliente, lo cual los deja expuestos a robos o pérdidas durante este trayecto. Por otro lado, está el riesgo de incumplimiento de pago ya que, generalmente, al realizar el servicio de distribución al puesto del cliente, se le otorga a éste un crédito. Para poder disminuir este riesgo, los comerciantes aplican este servicio solo a clientes habituales con lo que viene trabajando muchos años.



### **4.5.3. Venta directa en mercados minoristas**

Otra medida que han tomado los comerciantes del MPF respecto a la poca afluencia de clientes en el mercado, es salir directamente a los mercados minoristas de la zona en búsqueda de sus antiguos clientes y también así captar algunos nuevos clientes. Esta medida se realizó debido a que la competencia ya lo estaba realizando, por lo cual los clientes ya no necesitaban ir presencialmente a algún mercado mayorista para abastecerse.

De este modo, se implementó un nuevo sistema de distribución donde el comerciante hace la entrega de mercadería en el puesto del cliente ofreciéndoles facilidades de pago. A pesar de que el cliente minorista paga un poco más por el producto, el adicional está justificado por el ahorro en transporte en el que normalmente incurre. Además del ahorro en abastecimiento, existe un ahorro en tiempo para el minorista.

Al igual que la estrategia de ampliación del canal de distribución, esta estrategia también incurre en riesgos para los comerciantes debido a que están expuestos al riesgo de incumplimiento de pago y riesgo de robo o pérdida de mercadería el cual tendría que ser asumido por el comerciante. Debido a estos riesgos, no todos los comerciantes optan por esta estrategia, además se identificó una barrera para trabajar este método con todos los clientes, la cual consiste en la falta de capacidad de organización que no permite albergar la complejidad y sinergia logística necesaria para llevar a cabo este canal de distribución más directo.

### **4.5.4. Ampliación temporal de la cartera de productos**

Una medida tomada en menor cantidad por los comerciantes del MPF es la búsqueda de vender otro tipo de abarrotes y generar así nuevas fuentes de ingreso. Es así que cuando se presenta la oportunidad de comprar un abarrote por debajo de su costo de venta promedio, los comerciantes aprovechan y adquieren dichos productos. Cabe acotar que normalmente estas ofertas se dan bajo la condición exclusiva de pago en efectivo inmediato por lo cual solo los comerciantes con liquidez suficiente podrán acceder a la compra. Estos productos adicionales que suelen ofrecerse son aceite, fideos, leche y detergentes; a comparación de arroz y el azúcar, su venta es temporal y en menor proporción.

### **4.5.5. Fidelización de clientes a través de regalos**

Una medida que toman los comerciantes del MPF para mantener a sus clientes es darles pequeños obsequios en fechas especiales como navidad y día de la madre. Estos obsequios son dados a sus clientes en forma de una pequeña canasta, por ejemplo, si es navidad: un panetón, un calendario y lapiceros con el nombre del puesto a quien le compra. Estos regalos pueden variar según cada comerciante, aumentando o disminuyendo la cantidad de productos entregados. Cabe mencionar

que todos los empresarios entrevistados manifestaron que entregaban estos obsequios y que gastaban, aproximadamente, un monto de S/ 30.00, y añadieron también que ese tipo de presente con los clientes no es usual en los empresarios inquilinos.

Es de este modo que se puede considerar esta entrega de obsequios como una estrategia de fidelización con clientes ya que, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los clientes del MPF, comentaron su satisfacción con estos presentes, lo cual influye en el desarrollo de una relación más cercana entre comerciante y cliente.

## **5. Resumen de análisis de los principales hallazgos**

Luego de haber analizado tanto el entorno externo e interno de los empresarios propietarios del MPF, desarrollado en los párrafos anteriores, se puede resaltar doce hallazgos principales que explican los componentes que condicionan las estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayoristas del MPF en el 2018 (anexo AJ)

El primer hallazgo es que el MPF se encuentra dentro de un mercado que presenta rasgos de competencia monopolística, debido a que presenta gran cantidad de competidores en el mercado, existe libre entrada y salida del negocio, y se ofrecen productos diferenciados de acuerdo con la teoría presentada por Krugman y Wells (2013). En primer lugar, en Lima, los empresarios del MPF compiten con otros 78 mercados, entre mayoristas y mixtos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a). Por medio de las entrevistas en profundidad a los comerciantes se pudo encontrar que esta situación es evidenciada por los empresarios del MPF, pues reconocen el surgimiento de nuevos canales de venta modernos y tradicionales. Además, en la entrevista al cliente negocio Mirtha Tarazona, elige comprar en el MPF por su cercanía, a pesar de que el mercado de Santa Anita sea más barato (comunicación personal, 3 de abril, 2018).

De la mano con el primer hallazgo, se encuentra el segundo que trata sobre el aumento de la oferta debido al surgimiento de nuevos canales de venta modernos y tradicionales. Según entrevistas en profundidad a empresarios del MPF, se ha aumentado la oferta debido al ingreso de supermercados mayoristas como una nueva opción para los clientes, además de la aparición de una nueva modalidad de reparto de mercadería en puestos minoristas. La literatura indica que en un mercado en donde hay una alta demanda y oferta de bienes, las empresas se encuentran en constante interacción con el entorno, y a partir de ello, se deduce que los resultados de una empresa dependen altamente de las características del entorno en el que se mueve, así como la capacidad que tiene de asimilarlo y gestionarlo eficientemente a su conveniencia (Baena et al., 2003). Sin embargo, en la realidad de las MYPES estudiadas en esta investigación, por todo lo

señalado en los puntos anteriores, se puede decir que estas empresas no cuentan con una gestión eficiente que les ayude a asimilar este entorno de aumento de la oferta.

El tercer hallazgo en la presente investigación es la poca regulación en la comercialización de arroz nacional, lo cual da pie al desarrollo de la informalidad. De acuerdo con las observaciones realizadas, no todas las operaciones eran registradas, además en la entrevista con el *practitioner* Carlos Zapata, los empresarios solo facturan la totalidad de sus ventas de arroz importado y de azúcar (comunicación personal, 5 de mayo, 2018). Este hallazgo concuerda con la teoría señalada por García (2010) que indica que las microempresas son generalmente informales.

El cuarto hallazgo es que los empresarios del MPF no cuentan con socios estratégicos para el abastecimiento de su mercadería, de acuerdo con las entrevistas en profundidad, los mayoristas tratan independientemente con los molinos lo cual genera una desventaja en su poder de negociación pues solicitan un volumen bajo (comunicación personal, 5 de abril, 2018). Este hallazgo concuerda con lo planteado por Chopra & Meindl (2008), quienes señalan que una cadena de suministro puede ser vista más como una red debido a que un fabricante puede abastecerse de varios proveedores y a su vez vender a varios distribuidores o de frente llegar al cliente final. De tal modo, podría verse alguna manera para que los comerciantes se junten o lleguen a negociar directamente con los campesinos. Adicionalmente, podría verse como socios potenciales a los transportistas de mercadería, quienes podrían ser incluidos dentro del modelo de negocio y contribuir a la generación de valor.

El quinto hallazgo trata de que los empresarios del MPF no cuentan con un plan estratégico definido para la gestión de sus negocios. Acorde a las observaciones participativas realizadas en el MPF, Los empresarios del MPF operan de una manera reactiva, es decir, siempre esperan que el problema ocurra para recién actuar. Además, por lo general, se realizan los registros de compra y venta de mercadería de forma básica y manual sin contar con algún tipo de análisis de la situación real del negocio. David señala que la administración estratégica es “(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan a una organización lograr sus objetivos” (2008, p.5). Teniendo en cuenta esta definición y el hecho de que no se realice un plan estratégico, se puede inferir que para las MYPES estudiadas resultaría difícil poder lograr sus objetivos.

El sexto hallazgo es sobre el empleo de estrategias competitivas por los empresarios del MPF en el 2018, por medio de las entrevistas en profundidad, sea encontrado que estas se desarrollan de forma empírica, por lo que no generan los resultados deseados para enfrentar la alta rivalidad del sector. Este descubrimiento está muy relacionado con el hallazgo anterior dado

que si no se cuenta con un plan estratégico es muy probable que tampoco se cuenten con estrategias competitivas que aporten valor significativo para la empresa. Esto se puede comprobar debido a la baja rentabilidad que poseen sus negocios para el presente año, acorde al flujo de caja creado para los empresarios del MPF (Ver anexo AE).

El séptimo hallazgo es que no existen estrategias de cooperación o asociación entre comerciantes del MPF. Entonces, de acuerdo con la teoría de Pindyck & Rubinfeld (2013), las estrategias de relacionamiento sirven para emplear estrategias de cooperación y maximizar los beneficios, por lo que al no emplearlas se puede estar desaprovechando oportunidades para reducir costos, por ejemplo. Sin embargo, todos los empresarios entrevistados señalaron que no existía confianza entre los comerciantes del MPF, por lo que emplear estrategias de relacionamiento no está planteado en el pensamiento de estos.

El octavo hallazgo consiste en la alta rivalidad encontrada con los competidores de los empresarios del MPF. Este proviene de lo encontrado en las entrevistas en profundidad a los empresarios, ellos indican que el nivel de clientes se ha visto reducido y que muy rara vez cuentan con clientes nuevos. Este panorama ha llevado a que los comerciantes empleen una propuesta de valor basada en ofrecer los productos a precios bajos; sin embargo, de acuerdo a Porter (1999), empresas que compiten por precios están dispuestas a sacrificar márgenes haciendo insostenible su permanencia en el mercado, esto podría estar pasando en el MPF debido a la disminución de las ventas y de los márgenes que están sufriendo para el 2018: “antes ganábamos por saco S/ 4.00 o S/ 5.00 y ahora estamos ganando S/ 2.00 o hasta a veces S/ 1.00 por saco” (Martha Tarazona, comunicación personal, 5 de abril, 2018).

El noveno hallazgo es referente al modelo de negocio el cual mantiene un carácter tradicional en sus componentes. Por esta razón, los comercios mayoristas no logran adaptarse a los cambios del entorno, viéndose más afectados ante el incremento de la oferta en el mercado y la alta rivalidad entre competidores. En base a las entrevistas en profundidad a los comerciantes y la observación en el MPF, se pudo construir el lienzo de modelo de negocio de las MYPES de MPF, en este resaltó la poca empleabilidad de tecnología en las operaciones de sus negocios, falta de gestión, principalmente, en contabilidad y logística.

El décimo hallazgo está relacionado a la creación de valor en la cadena de suministro de arroz, donde el molino es el *stakeholder* quien apropia mayor valor. De acuerdo con el análisis bajo el modelo de Brandenburger, se pudo encontrar que el valor total creado entre los múltiples *stakeholder* de la cadena de suministro de arroz es de S/ 70.00, el molino se apropiaba de S/ 35.00, mientras que las MYPES del MPF se apropiaban de S/ 1.00 por saco. (ver Figura 16)

El onceavo hallazgo trata sobre la cadena de valor, de acuerdo con las observaciones realizadas en el MPF, se encontró que las actividades del negocio no estaban alineadas con las de los proveedores o los clientes; por el contrario, estas estaban diseñadas a cubrir las necesidades específicas del negocio. Según lo señalado por Porter (1999), la cadena de valor no debe ser vista de forma independiente, sino debe verse como parte de un sistema de valor integral; de ahí nace la necesidad de calzar las actividades, principalmente de abastecimiento, con las de otros *stakeholder* y así alcanzar una ventaja competitiva frente a los proveedores. En consecuencia, se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de almacenes, el cual se viene realizando de una forma manual e informal, y en la construcción de alianzas estratégicas con proveedores y canales de distribución minorista.

Finalmente, el doceavo hallazgo trata sobre el perfil averso al riesgo de los empresarios, los cuales no poseen planes de continuar el negocio en el futuro. Tres de los empresarios entrevistados coincidieron en que continuarán en el negocio hasta que sus hijos terminen sus estudios. En la entrevista realizada a la empresaria 2 (comunicación personal, 5 de mayo, 2018), mencionó que no desea que sus hijos sigan el negocio, “si trabajo aquí es para poder ofrecerles un mejor futuro”. Este hallazgo va acorde a la teoría presentada por Gómez (1997), quien expone que, como consecuencia de la saturación del mercado y la falta de reacción de la empresa, las ventas empiezan a caer, en este punto el empresario debe elegir si abandonar el negocio o mantenerse en él.



## CAPÍTULO 6: PROPUESTA

Luego del análisis de los principales hallazgos, mencionados en el capítulo anterior, se han identificado dos caminos para el comerciante mayorista: continuar con el negocio o retirarse del mercado. Para cada uno se ha desarrollado iniciativas las cuales buscan dar solución o identificar oportunidades para cada hallazgo, estas son señaladas en la siguiente tabla.

**Tabla 4: Vinculación de hallazgos con propuestas**

HALLAZGOS	INICITIVAS
<b>01</b> El MPF se encuentra dentro de un mercado que presenta rasgos de competencia monopolística.	<b>Propuesta B: Salir del negocio.</b> -Alquiler del local -Venta del local
<b>02</b> Aumento de la oferta debido al surgimiento de nuevos canales de venta modernos y tradicionales.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Integración con el cliente a través del uso de <i>smartphones</i> . - Ampliación temporal de la cartera de productos <b>Propuesta B: Salir del negocio.</b> -Alquiler del local -Venta del local
<b>03</b> Existencia de poca regulación en la comercialización de arroz nacional, lo cual da pie al desarrollo de la informalidad.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Capacitación de los empresarios en gestión empresarial. -Alianzas con instituciones gubernamentales -Alianzas con instituciones educativas
<b>04</b> Los empresarios del MPF no cuentan con socios estratégicos para el abastecimiento de su mercadería.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Elaboración de un plan de almacenamiento eficiente. - Abastecimiento en conjunto, alianza con comerciantes del MPF
<b>05</b> Los empresarios del MPF no cuentan con un plan estratégico definido para la gestión de sus negocios.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Capacitación de los comerciantes en gestión empresarial
<b>06</b> Empleo de estrategias empíricas que no generan los resultados deseados para enfrentar la alta rivalidad del sector.	<b>Propuesta B: Salir del negocio.</b> -Alquiler del local -Venta del local
<b>07</b> No existen estrategias de cooperación o asociación entre comerciantes del MPF.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Desarrollo del capital relacional.
<b>08</b> Alta rivalidad entre competidores	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Abastecimiento en conjunto entre comerciantes del MPF. <b>Propuesta B: Salir del negocio.</b> -Alquiler del local -Venta del local

09	Modelo de negocio tradicional no se adapta a los cambios del entorno.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Alianzas estratégicas con proveedores y comerciantes del MPF -Ampliación de los canales de distribución -Incorporación de herramientas office (Excel) para un mejor control de inventario
10	De todo el valor creado de la cadena de suministro de arroz, el Molino es quien se apropia del mayor valor.	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio.</b> -Estrategia de Integración vertical hacia atrás (con productores, campesinos)
11	Cadena de valor no está conectada dentro del sistema de valor	<b>Propuesta A: Continuidad del negocio</b> -Alianzas estratégicas con proveedores -Alianzas estratégicas con comerciantes minoristas -Abastecimiento en conjunto entre comerciantes del MPF. -Capacitación de los comerciantes en gestión empresarial
12	Empresarios sin planes de continuar el negocio en el futuro, perfil averso al riesgo.	<b>Propuesta B: Salir del negocio.</b> -Alquiler del local -Venta del local

Teniendo las dos propuestas para los principales hallazgos, se pasará a desarrollar más a fondo cada una de las opciones de cada propuesta. En el primer subcapítulo se examinará la propuesta A, la cual propone estrategias competitivas para la continuidad del negocio y una nueva versión del modelo de negocio en base al planteado en el capítulo anterior. En el segundo subcapítulo se detallará la propuesta B que plantea la salida del mercado a través de la venta o alquiler del local comercial. Finalmente, en el último subcapítulo se compararán ambas propuesta por medio de un árbol de decisiones el cual permitirá recomendar el camino más rentable para los empresarios.

### 1. Propuesta A: Continuidad del negocio

Esta primera propuesta busca identificar e implementar estrategias competitivas que permitan al empresario salir del estado de subsistencia y pensar en el crecimiento del negocio. De esta manera, se espera realizar cambios en el modelo de negocio y encontrar oportunidades de generación de valor. Para ello, se elaborará un análisis de los factores críticos externos e interno a través de la matriz FODA cruzada, esto dará como resultado estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia. Luego, se implementará la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC) para priorizar las estrategias de mayor relevancia para el negocio. Después, con las estrategias seleccionadas, se efectuará un análisis de impacto en los

diferentes módulos del modelo de negocio y se desarrollará una versión actualizada de este. Adicionalmente, se plasmará este impacto en un nuevo flujo de caja lo cual permitirá evidenciar si efectivamente se logra una mejora en la rentabilidad.

### **1.1. Análisis de la matriz FODA cruzado**

Para comenzar, se identificaron factores críticos externos e internos los cuales se agruparon en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Dentro de las principales fortalezas se encontró el contacto directo con proveedores, bajo costo de abastecimiento, gasto mínimo de almacenamiento por ser propietarios y liquidez debido al empleo exclusivo de medios de pago en efectivo. En cuanto a las debilidades, la falta de conocimiento en herramientas de gestión, baja claridad en las operaciones contables y el uso único del canal de ventas presencial, limitan el crecimiento del negocio. Por otro lado, la principal oportunidad se encuentra en la formación de alianzas estratégicas con *stakeholders*, dentro de estos resaltan los transportistas independientes, otros comerciantes mayoristas del MPF y proveedores. En cuanto a las amenazas, las más relevantes están enfocadas en la posibilidad de cierre del mercado y el incremento de la rivalidad entre competidores. El detalle de la matriz FODA se encuentra en el anexo Y.

Después de tener un panorama de la situación actual del negocio, se cruzaron fortalezas con oportunidades y amenazas, luego debilidades con las mismas. De este modo, se elaboraron estrategias para potenciar fortalezas, superar debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar amenazas (anexo Z). En consecuencia, se obtuvieron siete acciones estratégicas las cuales contribuirán a una mayor generación y apropiación de valor para el comerciante mayorista.

### **1.2. Estrategias competitivas para la continuidad del negocio**

La propuesta de valor del MPF tiene como foco principal ofrecer productos al precio más bajo del mercado, es decir, se basa en la estrategia de liderazgo en costos. Esto junto con la intensidad de la rivalidad entre competidores, evidencia una situación insostenible en el tiempo pues, al no haber diferenciación, lleva a sacrificar márgenes de ganancia. Ante ello, se propone elaborar estrategias mixtas que permitan marcar la diferencia frente a otros comerciantes mayoristas, pero manteniendo el liderazgo en costos. De esta manera, no se espera incrementar la disposición a pagar del cliente, sino la preferencia y volumen de compra. Además, las siguientes estrategias competitivas buscan construir una ventaja competitiva con respecto a la gestión logística y comercial, de manera tal que la continuidad del negocio mantenga márgenes de ganancia y no una rentabilidad decreciente.

Luego de los cruces realizados en la matriz FODA, se pueden considerar las siguientes estrategias competitivas para la continuidad del negocio:

### ***1.2.1. Capacitación de los comerciantes en gestión empresarial***

La mayoría de los empresarios entrevistados no cuentan con estudios sobre temas de gestión empresarial, sus negocios han sido construidos en base empírica, es decir, por medio de un proceso de aprendizaje experimental. En consecuencia, el crecimiento de sus negocios se ha visto limitado por sus conocimientos, generando su estancamiento en un estado de subsistencia. Es por ello que mediante las capacitaciones se busca que los comerciantes puedan acceder a herramientas de gestión que contribuyan a la eficiencia de sus operaciones y les proporcionen una visión más integral del negocio.

En ese sentido, esta estrategia propone instruir al mayorista en gestión comercial, logística, contabilidad y marketing, enfocado en microempresas. Para ello se ha pensado en sesiones grupales y aprendizaje por módulos, los costos de capacitación pueden ser compartidos entre los comerciantes interesados y se pueden dar en las oficinas del mercado. Además, se ha considerado como aliado estratégico a centros educativos, universidades o institutos. De esta manera los estudiantes podrán trabajar con los empresarios como parte de un proyecto académico y así encontrar oportunidades de mejora que conduzcan a una mayor creación y captura de valor.

### ***1.2.2. Plan de almacenamiento eficiente***

Los empresarios del MPF toman su decisión de abastecimiento de acuerdo con cuánto espacio les queda en el almacén, lo cual no es un indicador preciso de cuánto debe realmente de abastecerse, incurriendo así en sobre abastecimiento o falta de mercadería. Por tal motivo, se propone un plan integrado de almacenamiento eficiente que incluya tanto mejoras físicas como mejoras en el conteo y manejo virtual del almacén.

Cada comerciante posee, en promedio, dos locales, de los cuales uno es destinado como puesto de venta y almacén, y el otro es utilizado completamente como almacén. Como se ha mencionado anteriormente, cada local mide 45m<sup>2</sup> y cuenta con una altura de 6 metros. Teniendo en cuenta este tamaño, el cual no es tan grande, es importante poder aprovechar al máximo su capacidad sin dejar de lado las normas de seguridad impuestas por INDECI, y de esta manera no incurrir en gastos adicionales por almacén.

Es por este motivo que el primer paso para la realización de un plan de almacenamiento eficiente es que se cuente con un aprovechamiento seguro de la capacidad, debido a que, en la actualidad, los sacos son arrumados conforme va entrando la nueva mercadería, llegando a formar columnas de más de 3 metros de altura, lo cual puede resultar peligroso para cualquier persona que circule por el almacén. Es de este modo que, para proteger la integridad de los trabajadores que manipulan la mercadería y sin tener que reducir la cantidad de sacos por almacenamiento, se



puede optar por la instalación de estructuras metálicas que sirvan como estantes para los sacos de arroz y azúcar. Con ello, se podría contar con una visualización más clara y ordenada de los productos, los cuales pueden ser clasificados de una manera más rápida por el tipo, calidad o tiempo de añejamiento, esto permitirá contar con una idea más clara de la rotación de los productos.

Para la realización de esta estrategia, un aliado estratégico sería INDECI, los cuales podrían aprobar el diseño del almacén teniendo en cuenta las medidas de seguridad necesarias.

El segundo paso, debe estar enfocado al manejo del abastecimiento y gestión del inventario. Los empresarios del MPF llevan su inventario de una forma manual, sin tomar en cuenta la tendencia histórica ni ningún otro indicador que permita un correcto abastecimiento, de esta manera, se puede generar confusiones y así un mal pronóstico de la demanda, llevando a incurrir en gastos de almacén innecesarios y baja rotación de los productos. Por este motivo, se propone emplear un manejo del inventario por medio de un programa informático que permita al comerciante un rápido reconocimiento de la cantidad de inventario que posee, y pueda contar con un historial de las entradas y salidas de inventario para el pronóstico de sus compras. De este modo, se propone crear una plantilla en Excel donde se pueda contabilizar todo el inventario, describiendo el producto, las existencias iniciales, las entradas y salidas de mercadería, el *stock* mínimo, entre otras consideraciones que el comerciante crea pertinente.

Para la creación de esta plantilla de Excel, el comerciante puede recurrir a internet, donde se encuentra gran cantidad de videos paso a paso que enseñan cómo poder crearla. Así, los comerciantes no tendrían que recurrir a la compra de algún software de inventario para poder acceder a los beneficios de contar con un sistema que permita el manejo de su inventario de una forma rápida y sencilla.

De este modo, siguiendo los dos pasos del plan de almacenamiento, el empresario podría evitar las pérdidas a los que incurre por un mal pronóstico de la demanda, basándose en la rotación de la mercadería en almacén. Asimismo, estaría cuidando la integridad física de sus trabajadores y evitando el cierre de su local por parte de INDECI.

### ***1.2.3. Economía de escala***

Como ya se ha mencionado, los comerciantes recurren a los molinos para poder abastecerse de arroz, lo cual les permite acceder a un precio más competitivo. Sin embargo, si los comerciantes realizaran compras de mayor volumen, podrían negociar con el molino precios aún más bajos. Por este motivo, se propone el abastecimiento conjunto entre comerciantes del MPF,



para así, reducir el poder de negociación de los proveedores (Porter, 1999) y beneficiarse con la reducción del precio de compra de mercadería y la economía de escala que se generaría.

En el MPF existen 81 comerciantes, por lo que considerar un tipo de asociación entre todos para el abastecimiento es muy improbable; no obstante, si se asocian de dos a tres empresarios para realizar juntos sus compras de mercadería, accederían también a un precio menor que si cada uno compra por separado. Esta compra es viable pues los empresarios suelen abastecer de los mismos proveedores y compran, en casi su mayoría, las mismas marcas de productos. En este punto, es importante mencionar la necesidad de desarrollar capital relacional entre los empresarios ya que permitirá el establecimiento de lazos de confianza y compromiso.

#### ***1.2.4. Alianza estratégica con transportistas independientes***

Con el fin de brindar un servicio más integral al cliente, se vio una gran oportunidad en incluir al transportista independiente y considerarlo como socio clave para el canal de distribución del modelo de negocio. Por lo tanto, a través de un plan de trabajo que involucre a los comerciantes del MPF y a los transportistas se pueden lograr eficiencias operativas, que adicionalmente sean beneficiosas y generadoras de valor para los clientes. En consecuencia, se formarían alianzas estratégicas que darían como resultado la entrega de pedidos más rápida, segura y económica.

Además, es importante trabajar en dos aspectos claves que darán solidez y viabilidad a la estrategia. Por un lado, la capacidad de gestión, el comerciante debe contar con un enfoque sistémico y la capacidad para alinear intereses entre las partes. Por otro lado, el desarrollo de capital relacional, enfocado en la construcción de relaciones de colaboración con aliados para así generar mayor valor. De esta manera, se tendrá la base necesaria para negociar una alianza con los transportistas y así poder cubrir una mayor cuota de mercado.

#### ***1.2.5. Integración vertical hacia atrás (con productores)***

Esta estrategia consiste en sacar ventaja de la experiencia en el mercado que poseen los comerciantes y proponer una integración vertical con otras cadenas de valor. De esta forma, una opción para capturar mayor valor es negociar directamente con los productores, es decir, comprar las cosechas a campesino y luego subarrendar los servicios para procesar la materia prima. Con ello, considerando la imagen y posicionamiento del MPF, los comerciantes podrían lanzar una marca propia de arroz con los tres tipos de calidades (superior, extra y súper extra) y en tres tamaños de presentaciones (5kg., 10kg. y 50kg.). De esta manera se lograría disminuir los costos de producto y por ende conseguir un mayor margen de ganancia.

Sin embargo, existen dos barreras que deben superarse antes de implementar la estrategia. En primer lugar, el lanzamiento de una marca propia demanda capacidad en gestión empresarial y disponibilidad de fondos de inversión. En segundo lugar, es fundamental sentar las bases bajo el desarrollo de capital relacional, es decir, la construcción de relaciones a largo plazo de confianza, compromiso y ética entre los comerciantes aliados. Además, es importante considerar que, a mayor volumen de compra al campesino, mayor será el poder de negociación del mayorista.

### ***1.2.6. Integración con el cliente a través del uso de smartphones***

La comunicación entre comerciantes y clientes se limita al contacto directo en el momento de la compra, este medio no brinda un espacio de retroalimentación ni permite conocer la satisfacción del cliente. Por esta razón, se vio necesario innovar en los medios de contacto de forma tal que se pueda generar un intercambio de información bidireccional y así identificar oportunidades de mejora en el modelo de negocio. Esta innovación de comunicación se puede lograr a través del uso de *smartphones* y redes sociales, estos se consideran herramientas accesibles, rápidas y fáciles de manejar por la mayoría de los clientes y comerciantes.

Por una parte, con respecto a la conversación, se puede potenciar la página de facebook del MPF de manera tal que se construya contenido relevante para el cliente, por ejemplo: precios de los productos, productos disponibles, eventos de celebración, medidas de seguridad, promociones, personal de contacto, entre otros. Asimismo, sería un espacio donde los clientes puedan dejar sus comentarios o sugerencias con respecto a su experiencia de compra. Así también, con el fin de medir y monitorear la satisfacción del cliente, se pueden realizar breves encuestas a través plataformas gratuitas como *SurveyMonkey* o *Google Forms* y luego compartir en el facebook del MPF. De este modo, los comerciantes tendrán una fuente de información para conocer de primera mano las necesidades emergentes del cliente y saber en qué aspectos del modelo de negocio deben mejorar.

Por otra parte, el uso de *smartphones* también puede dar lugar a un nuevo canal de ventas. Los clientes pueden comunicarse con los comerciantes a través de la aplicación WhatsApp y realizar sus pedidos, inclusive se podrían compartir fotos de las calidades de arroz y azúcar disponibles. Esta estrategia se complementaría con la estrategia “Alianzas estratégicas con transportistas independientes” pues facilitaría la distribución del pedido hasta el punto donde se encuentra el cliente. Para la entrega se podría hacer uso de la función “compartir ubicación en tiempo real” de WhatsApp, y así el cliente conozca la trayectoria de su pedido y pueda localizar al conductor.

### ***1.2.7. Desarrollo de capital relacional***

Esta estrategia consiste en trabajar relaciones de confianza, compromiso y ética entre los comerciantes, de modo tal que se pueda construir recursos intangibles, a largo plazo, que sirvan como base para la implementación de las estrategias que se mencionaron anteriormente. Asimismo, crear una conciencia colectiva de bien común y así orientar los esfuerzos en la implementación de estrategias que sean beneficiosas para todo el MPF. Ello se podría alcanzar a través de actividades de integración, reuniones estratégicas de trabajo, talleres de habilidades gerenciales, entre otros.

### **1.3. Modelo de negocio 2.0**

Luego de conocer las siete estrategias para la continuidad del negocio, se empleará la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC) la cual analiza el grado relativo de atracción de la estrategia con los factores críticos de éxito externo e interno. De este modo, los resultados darán a conocer una priorización de estrategias y con ello se seleccionarán aquellas que tengan un mayor impacto en el modelo de negocio. El detalle de la MPEC se puede ver en el anexo AA.

Entonces, las estrategias que alcanzaron el mayor puntaje son: Capacitación de los empresarios en gestión empresarial, Alianza estratégica con transportistas independientes, Plan de almacenamiento eficiente y Economía de escalas. A continuación, se analizará el impacto de las cuatro estrategias y se planteará una versión mejorada del modelo de negocio (ver anexo AB). Con ello se espera solucionar los factores críticos del modelo y encontrar nuevas fuentes de apropiación de valor.

En primer lugar, Capacitación de los empresarios en gestión empresarial tendría un impacto en los recursos claves del modelo de negocio ya que empodera al comerciante, desplegando en él una visión integral y estratégica de la cadena de valor del negocio. Además, fomenta desarrollo de habilidades gerenciales lo cual conlleva al florecimiento implícito de confianza, compromiso y ética. Por otro lado, también influye en las actividades claves de ventas, distribución, marketing y servicio post-venta debido a que contará con las herramientas de gestión pertinentes para encontrar oportunidades de mejora, y así conseguir mejorar la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, Alianza estratégica con transportistas independientes, su consecuencia inmediata está en los canales de entrega de valor y la actividad clave de logística de distribución. La ampliación del alcance y los medios de entrega son fundamentales para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes minoristas y distribuidores. Asimismo, la incorporación de

tecnología como *smartphones* facilitaría la comunicación entre el comerciante, el transportista y el cliente, aplicaciones como WhatsApp y Waze agregarían mucho valor. Por añadidura, tener como aliados clave a los transportistas reforzaría el tema de seguridad y eficiencia en tiempos de las operaciones.

En tercer lugar, Plan de almacenamiento eficiente, esta estrategia impactaría principalmente en las actividades y recursos claves dando lugar a una mayor eficiencia de operaciones y ahorro es gastos. El aprovechamiento de la capacidad del almacén y el uso de un programa informático para un mejor manejo del *stock* son estratégicos para gestionar el incremento de las ventas y el crecimiento del negocio.

En último lugar, Economía de escalas, es una estrategia que busca incrementar el poder de negociación frente a los proveedores a través de un abastecimiento colectivo entre comerciantes del MPF. Para ello es necesario tener como aliados claves a otros comerciantes del MPF de manera tal que en conjunto representen un mayor volumen de compra y negociar un menor precio. Adicionalmente, impactaría en la estructura de costes pues el costo por saco de arroz o azúcar disminuiría.

En suma, la implementación de estas cuatro estrategias tiene como objetivo incrementar las ventas y reducir los costos asociados al abastecimiento de los productos. Para ello, también se ha considerado su impacto cuantitativo y se ha plasmado en el flujo de caja de la situación futura del negocio, el detalle de encuentra en el anexo AG y anexo AH. Así también, se buscó resolver los factores críticos del modelo, sin embargo, en el módulo de fuentes de ingresos no se consideró una estrategia de innovación para obtener nuevos ingresos debido a las barreras de organización y financiamiento que deben ser superadas antes de proponer la integración horizontal del negocio.

## **2. Propuesta B: Salida del negocio**

Esta segunda propuesta tiene como premisa la continuidad en la reducción de los márgenes de ganancia y el incremento en la intensidad de rivalidad entre competidores mayoristas tradicionales. De acuerdo con las entrevistas en profundidad realizadas a los empresarios, la mayoría declaró la salida del mercado como una posibilidad. Además, para esta propuesta se ha tomado en cuenta el perfil de los mayoristas del MPF: personas estables económicamente, conformistas, aversas al riesgo y poseen un pensamiento rígido de negocio. Por lo que se evalúa el cierre del negocio y la salida del mercado, con el fin de que el comerciante pueda invertir en otros proyectos más rentables o percibir una renta mensual.

## 2.1. Alquiler del Local

El primer camino para retirarse del mercado es liquidar el negocio y poner en alquiler los locales. En esta opción el propietario mantiene su relación con la JPMPF, como arrendatario se hace responsable de que el inquilino acate las normas del mercado. Por otro lado, con respecto al tamaño de los locales, el promedio de los comerciantes entrevistados posee dos locales comerciales los cuales conforman 90m<sup>2</sup> de espacio disponible para alquiler.

De este modo, para el cálculo de la renta mensual, se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias. Por el lado de los empresarios entrevistados, ellos considerarían alquilar sus locales a 3,000 soles mensuales. Por otra parte, se consultó en la sección alquiler de bienes inmuebles de Urbania y Adondevivir. Se hizo la búsqueda de locales comerciales, con similares características a los locales del MPF; ubicados en los distritos de Independencia, San Martín de Porres, Los Olivos y Comas. Los hallazgos de la búsqueda se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5: Precios de alquiler (en soles) de locales comerciales en distritos de Lima Norte**

	Tipo de información	Fuente	Ubicación	m <sup>2</sup>	Soles	Soles/ m <sup>2</sup>	Valor 90 m <sup>2</sup>
1	Primaria	Entrevista en profundidad	Calle Fonia	90	3,000	33.33	3,000
2	Secundaria	Portal Urbania	Av. Tomas Valle	200	7,800	39	3,510
3	Secundaria	Portal Adondevivir	Av. Carlos Izaguirre	120	8,775	73.13	6,581
4	Secundaria	Portal Adondevivir	Av. Tupac Amaru	286	13,000	45.45	4,091
5	Secundaria	Portal Adondevivir	Av. Universitaria	300	9,100	30.33	2,730
6	Secundaria	Portal Urbania	Av. Los Pinos	100	3,500	35	3,150

Luego de conocer los precios de alquiler del mercado, se vio pertinente analizarlo bajo un escenario pesimista, es decir, más conservador. Por ello, se tomó como base el local de 300m<sup>2</sup> ubicado en Av. Universitaria en el distrito de Comas. Luego de realizar los cálculos para obtener el precio por m<sup>2</sup>, se multiplicó por el área disponible del empresario en el MPF y se obtuvo una renta mensual referencial de 2,730 soles.



## 2.2. Venta del Local

El segundo camino implica la desvinculación absoluta del empresario con la JPMPF, pues se cederá todos los derechos de propiedad a un nuevo comerciante. Para encontrar el precio aproximado de venta del inmueble también se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias. Por un lado, de acuerdo con las entrevistas en profundidad, los empresarios están dispuestos a vender su propiedad por un valor de 3,000 dólares por m<sup>2</sup>, es decir, 270,000 dólares por 90 m<sup>2</sup>. Por otro lado, se consultó en Urbania y Adondevivir locales comerciales ubicados en San Martín de Porres, con las mismas características que el terreno del MPF, el detalle de los resultados de la búsqueda se encuentra en la Tabla 6.

**Tabla 6: Precios de venta (en dólares) de locales comerciales en San Martín de Porres**

	Tipo de información	Fuente	Ubicación	m <sup>2</sup>	US\$	US\$/m <sup>2</sup>	Valor 90 m <sup>2</sup>
1	Primaria	Entrevista en profundidad	Calle Fonia	90	270,000	3,000	270,00
2	Secundaria	Portal Adondevivir	Av. Gerardo Unger	500	2,500,000	5,000	450,000
3	Secundaria	Portal Adondevivir	Av. Gerardo Unger	1162	3,300,000	2,840	255,594
4	Secundaria	Portal Urbania	Calle Fonia	96	350,000	3,646	328,125

Entonces, manteniendo una posición conservadora, se eligió el local comercial con el precio más bajo por m<sup>2</sup>. Por eso se tomó como base el local con 1162 m<sup>2</sup> ubicado en Av. Gerardo Unger en el distrito de San Martín de Porres. Tras realizar los cálculos para hallar el precio en dólares por m<sup>2</sup>, se obtuvo que el valor de mercado referencial para la venta de un terreno de 90m<sup>2</sup> es de 255,594 dólares. En este punto es importante mencionar que no se consideró una estrategia de venta colectiva debido a los altos costos de cohesión social que demanda el consenso entre 110 propietarios.

## 3. Análisis de toma de decisiones

Habiendo explicado tanto la propuesta A como la propuesta B, y teniendo en cuenta las posibilidades que surgen de cada una, se llegan a contabilizar cuatro opciones con los que contaría el empresario del MPF, por lo cual es necesario algún método que permita la elección de la mejor opción. De este modo, lo primero que se realizó fue el Flujo de caja de cada opción para así poder

tener un aproximado del valor actual y poderlos comparar cada escenario. Sin embargo, con este método no estaríamos visualizando las probabilidades de que se den estas opciones, para lo cual, en un segundo lugar, se pasa a realizar un análisis de árbol de decisiones (Project Management Institute, 2013b) que complementa el análisis de decisión tomado.

El primer escenario de la propuesta A es continuar en el negocio, manteniendo las condiciones actuales, es decir, sin emplear ninguna estrategia de mejora recomendada. Para el flujo de caja empresa (anexo AE) de esta opción se trató de considerar el mejor escenario posible para los comerciantes, por lo que no se consideró la tendencia decreciente de las ventas desde el periodo 2010 hasta el 2018, en vez de ello se utilizó el supuesto de que las ventas y los ingresos ya no bajarían más, sino que se mantendrían constante. Por tal motivo, el flujo de caja fue proyectado con una tendencia constante a 10 años y con una perpetuidad también constante. Otro dato importante para la proyección es el cálculo del WACC (anexo AC), para el cual se tomaron los siguientes datos hallados y/o recolectados de la página de Damodaran (2018), como se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7: Datos utilizados para el cálculo del Wacc**

<b>Rf</b>	4,88%
<b>Rm - Rf</b>	4,77%
<b>! (Food Wholesalers)</b>	0,59
<b>Deuda</b>	40%
<b>Capital</b>	60%
<b>kd</b>	13%
<b>t (MYPE)</b>	1,50%
<b>! apalancado</b>	0,977433333
<b>Rp</b>	1,38%
<b>Ke</b>	10,92%
<b>WACC</b>	<b>11,68%</b>

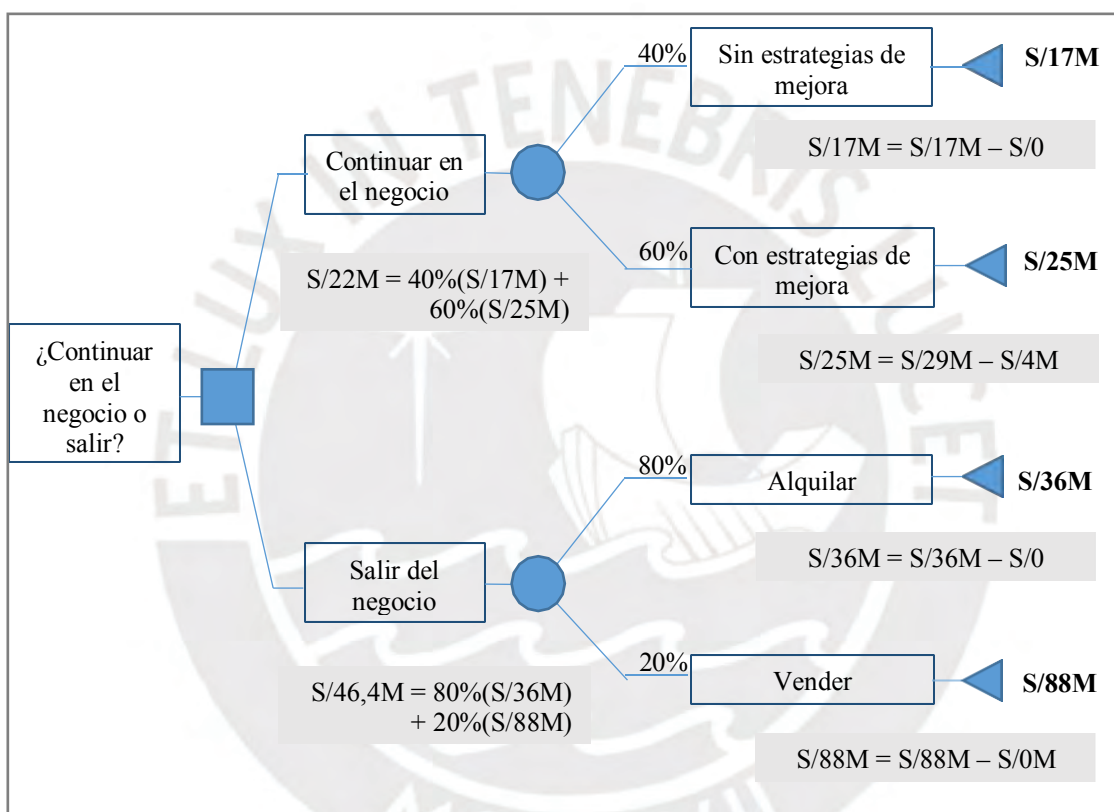
Teniendo en cuenta estos supuestos, se ha hallado un Valor Actual Neto (VAN) del flujo de caja proyectado de la empresa, sin propuestas de mejora, de S/ 149 801,97 (anexo AD). Este monto es comparable con las opciones de la propuesta B: salir del negocio por medio de la venta o alquiler del local. Así, el VAN del flujo de caja proyectado de la opción de alquilar el local es de S/ 257 467,65 (anexo AI); y el VAN del flujo de caja proyectado de la empresa empleando las estrategias de mejoras, recomendadas párrafos más arriba, es de S/ 236 706,11 (anexo AG).

Al comparar estos tres VAN, se puede indicar que la mejor opción sería la de alquilar, sin contar con el monto obtenido por la opción de vender el local: S/ 838 368, si se considera ese

monto, entonces la mejor opción sería vender y la segunda mejor opción sería alquilarlo. No obstante, en esta decisión no se estaría tomando en cuenta la probabilidad de que se lleven a cabo cada una de las opciones, por tal motivo se ha optado por un análisis de árbol de decisiones para poder visualizar la mejor opción a elegir.

Para el análisis del árbol de decisiones, como se puede apreciar en la Figura 17, se visualiza la gran decisión que deben de tomar los comerciantes debido a la caída de las ventas que están afrontando, la cual consiste en continuar en el negocio o salir.

**Figura 17: Árbol de decisiones de las MYPES del MPF**



Adaptado de: Project Management Institute, 2013

Dentro del nodo de decisión de continuar con el negocio, como ya se ha mencionado, existen dos posibilidades: continuar sin estrategias de mejoras y continuar implementando estrategias de mejora. Por lo cual, se ha considerado un porcentaje de probabilidad para cada una de las opciones teniendo en cuenta mantener la viabilidad del negocio, es decir, sin pérdidas, teniendo en consideración el contexto que influye para que esto ocurra. De este modo, para la estimación de la probabilidad de cada nodo se consultó a los cinco empresarios entrevistados sobre cada una de las opciones para que eligieran una, en base a su percepción de viabilidad de cada una de ellas (ver Tablas 8 y 9).

**Tabla 8: Opciones de la propuesta A**

Propuesta A	Empresarios entrevistados				
	Silvino Torres	Martha Tarazona	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3
Sin estrategias de mejora	X		X		
Con estrategias de mejora		X		X	X

**Tabla 9: Opciones de la propuesta B**

Propuesta B	Empresarios entrevistados				
	Silvino Torres	Martha Tarazona	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3
Alquiler del local	X	X		X	X
Venta del local			X		

De acuerdo a estas elecciones por parte de los empresarios entrevistados, se estimó que existe un 40% de probabilidad de que el negocio continúe siendo viable sin emplear ninguna estrategia de mejora, lo cual puede justificarse con el hecho de que mantienen muchos años en el negocio sin implementar estas estrategias de mejora propuestas en los párrafos anteriores; y un 60% de probabilidad que continúe siendo viable implementando las estrategias de mejora, debido a los beneficios que poseen estas estrategias.

Por otro lado, en el nodo de decisión de salir del negocio existen, también, dos posibilidades: alquilar el local o venderlo. En esta propuesta, los empresarios optaron más por la decisión de alquilar el local que por venderlo, por lo que la probabilidad de encontrar a alguien a quien alquilar el local en comparación con encontrar a alguien para venderle el local, es de 80% y 20% respectivamente. Esta elección puede justificarse debido a que es más fácil encontrar a quien alquilarle que a quien venderle. En las observaciones participativas a los empresarios del MPF, solo se encontró un caso en el que el comerciante había vendido su local, lo cual suma a la decisión de optar por un porcentaje de 20% en la probabilidad de venta.

Teniendo cuenta estos porcentajes de probabilidad, y los montos de los beneficios y las inversiones que se necesitan para cada opción se puede pasar a realizar una decisión sobre cuál es la opción más conveniente. De este modo, de acuerdo con el análisis de árbol de decisiones (Figura 17), se elegiría la opción de salida del negocio debido a que cuenta con un beneficio de S/46,4M en comparación con la opción de continuar en el negocio que da un beneficio de S/22M, y dentro de esta opción elegida se debería optar por vender el local.

Cabe mencionar que para el cálculo de los montos de las ganancias y las inversiones se recurrió al flujo de caja proyectado (anexo AD) mencionado anteriormente, en el cual no se toma en cuenta el hecho de que el administrador y el dueño es la misma persona, por lo que se considera un sueldo de S/ 3 000 mensual al administrador que, de acuerdo a la entrevista en profundidad a Martha Tarazona (comunicación personal, 2 de julio, 2018), era el monto que declaraba ante la SUNAT. Si se considerara este monto como ganancia, se tendría un beneficio total de 58M en la opción de continuar en el negocio, lo cual podría a esta opción como la ganadora; sin embargo, este monto no consideraría los esfuerzos y sacrificios que realiza el comerciante para el funcionamiento de su negocio, por lo cual es necesario establecer un sueldo que represente este trabajo y no se mezcle con la ganancia de la empresa.

Entonces, habiendo analizado las cuatro opciones mediante estas dos herramientas, se llega a la decisión que la mejor opción para el empresario sería alquilar su puesto en el MPF, si bien ganaría más dinero con la venta, resulta muy difícil encontrar a un comprador. Además, se ha considerado el hecho de que la comercialización mayorista de arroz y azúcar es un trabajo sacrificado que demanda muchas horas laborales, y el perfil de los empresarios dueños de estos negocios, quienes en su mayoría superan los 45 años y declararon que se encuentran en una etapa de sus vidas donde ya no cuentan con las ganas suficientes para hacer crecer su negocio y ven muy riesgosos el invertir en acciones estratégicas. Ante este panorama, la salida del negocio mediante el alquiler del negocio se muestra como la decisión más conveniente.



## CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

La principal conclusión de la investigación realizada consiste en que la hipótesis general es falsa. En un principio se contaba con una hipótesis que indicaba que poseer una propuesta de valor no diferenciada limita el desarrollo de estrategias competitivas para incrementar la disposición a pagar del cliente, lo cual ocasionaba la baja rentabilidad en el negocio y cuestionaba su permanencia en el mercado. Sin embargo, al conocer las características de la estructura del mercado al que pertenecen los comerciantes del MPF, se puede concluir que a pesar de que las MYPES del MPF cuentan con un modelo de negocio con propuesta de valor enfocado en precios bajos, la solución para incrementar la rentabilidad no sería cambiar la propuesta en una de diferenciación. Esta afirmación se da en base a los hallazgos obtenidos con respecto a los clientes, se encontró que no es posible incrementar la disposición a pagar por productos como arroz y azúcar, ello como consecuencia de la alta rivalidad en el mercado y la elasticidad de la demanda. Por tal motivo, las estrategias deben estar enfocadas en estrategias que maximicen la eficiencia en costos y permitan una mayor apropiación de valor para los empresarios mayoristas. A continuación, se detallará más sobre las razones por las que se ha llegado a esta conclusión.

Desde sus inicios, los comerciantes del MPF mantienen la misma ventaja competitiva: ofrecer los precios más bajos del mercado. Si bien esta estrategia pudo ser eficiente hace veintitrés años cuando la oferta mayorista era centralizada y los consumidores finales se abastecían principalmente en los mercados minoristas, los cambios en los hábitos de consumo y el ingreso de canales modernos, han ocasionado que se pierda la ventaja competitiva y los márgenes de ganancia en el canal tradicional mayorista disminuyan. No obstante, los comerciantes no son conscientes del estado de subsistencia en el que se encuentran, la falta de claridad en sus operaciones contables no les permite ver que su costo de oportunidad tiene un rendimiento bajo. Además, al no registrar dentro de sus gastos un sueldo para ellos como administradores, y en su lugar, considerarlo como parte de las utilidades del negocio, es así como se construye una “falsa rentabilidad” para el empresario.

Ante esta situación, se propusieron dos opciones para el comerciante: implementar estrategias competitivas para continuar con el negocio, o salir del negocio a través de la venta o alquiler del local. Esto se realizó a través de la medición de impacto de cada decisión en el flujo de caja, con ello se armó un árbol de decisiones viendo la probabilidad de ocurrencia y valor presente de cada decisión. Finalmente se obtuvo que la opción que genera mayor valor es la de salir del negocio, siendo de mayor rendimiento la venta de los locales y en segundo lugar el

alquiler de estos. No obstante, se evaluó con los comerciantes lo difícil que sería encontrar un comprador por lo que se optó por la opción de alquiler del local.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la creación de valor, un punto importante a considerar es el precio real y la disposición a pagar del cliente, la teoría señala que en medida que la empresa pueda incrementar la disposición a pagar del cliente, es decir, cree mayor valor para este, podrá disponer de un precio más alto en el mercado. Sin embargo, esta lógica no se aplica en la realidad de los negocios mayoristas del MPF pues se ha identificado que el poseer un precio más alto vuelve menos competitivo al empresario, esto debido a productos poco diferenciados y la amplia disponibilidad de estos en el mercado. Por lo tanto, aumentar la creación de valor será imposible pues significaría que el cliente esté dispuesto a pagar más por un saco de arroz o azúcar, ante ello, lo único que le queda al comerciante mayorista es trabajar en estrategias enfocadas a una mayor apropiación de valor, empleando estrategias enfocadas a un abastecimiento más eficiente y búsqueda de economía de escala.

Por esta razón, cuando se analizó la propuesta de continuidad del negocio, se consideraron estrategias mixtas, es decir, que contribuyan a la reducción de costos, pero a la vez sean elementos diferenciadores que generen valor sin necesidad de incurrir en altos costos. Además, para la formulación se tomó en cuenta las restricciones de capital de inversión y la complejidad de implementación. Las estrategias seleccionadas giran en torno a tres campos de acción: profesionalización del comerciante, eficiencia logística y desarrollo de alianzas estratégicas. En primer lugar, capacitar al empresario en gestión empresarial de manera tal que le permita familiarizarse con herramientas de gestión y logre una visión estratégica de negocio. En segundo lugar, la eficiencia logística con respecto al proceso de almacenamiento y gestión de inventarios; en este punto es crítico la incorporación de recursos tecnológicos para conseguir mejores resultados. En tercer lugar, el desarrollo de alianzas estratégicas con *stakeholders* claves, se propuso la asociación con otros mayoristas del MPF y con los transportistas independientes. Cabe mencionar que para esta última estrategia es necesario desarrollar capital relacional con el fin de sentar las bases de confianza, compromiso y ética entre los aliados.

Estas estrategias buscan poder hacer frente al crecimiento y expansión de los canales modernos, los cuales han sido un hecho crítico para la cuota de mercado del canal tradicional y la intensificación de la rivalidad entre competidores. Si bien no se pueden identificar como competidores, pues poseen una propuesta de valor muy diferente, los supermercados sí representan una amenaza latente para las ventas de los comerciantes del MPF. Ello se ve reflejado en una cadena de impactos que finalmente termina afectando al mayorista, todo empieza cuando el cliente final prefiere comprar abarrotes en los supermercados, a raíz de ello ya no acuden a los

mercados o bodegas tradicionales, lo cual genera que estos minoristas compren en menor volumen a los canales mayoristas. Cabe mencionar que los supermercados pueden llegar a manejar precios similares al de los mercados debido a que su volumen de ventas les permite realizar economías de escala y alianzas estratégicas con proveedores.

## **2. Recomendaciones**

A lo largo de la investigación, se cuestiona la viabilidad del negocio, pues en este punto los empresarios tienen dos alternativas: continuar o retirarse del mercado. Como se vio en los resultados, la alternativa que presenta un mayor valor es la de salida del negocio, por lo cual es el camino que se recomienda seguir. Sin embargo, existen factores dentro de la cultura del empresario que hacen más atractivo optar por la continuidad en el negocio, ante esta situación, es fundamental la incorporación de estrategias competitivas que generen mayor valor, siendo así un momento de planificación estratégica para alcanzar eficiencia logística y economías a escala. Además, considerando el bajo poder de negociación que posee las MYPES al trabajar individualmente, hay una oportunidad de asociación entre comerciantes, no solo dentro del MPF, sino con otros *stakeholders*. Como resultado, es necesario construir un sistema de valor de canales de distribución donde productores, mayoristas y minoristas puedan calzar sus actividades y formar una ventaja competitiva.

Asimismo, es importante evaluar estos cambios a través de dos niveles de intervención. El primer nivel, el cual es trabajado en el presente trabajo de investigación, plantea estrategias competitivas para solucionar los temas de empoderamiento en gestión empresarial, eficiencia operativa y alianzas estratégicas. Una vez superado este nivel, se propone continuar con la implementación de estrategias de crecimiento enfocadas en la modernización del MPF, con ello, plantear la incorporación de tecnologías a nivel logístico que representen una ventaja competitiva. En este segundo nivel de intervención se recomienda realizar nuevos estudios de investigación que permitan indagar en nuevas fuentes de ingresos, estrategias de integración horizontal, a través de la ampliación de la cartera de productos. Además, con una mayor estabilidad del mercado, tanto económica como social, se podría pensar en un proyecto de reconstrucción del mercado y un modelo de negocio más integral, bajo un enfoque de asociación de empresarios.

En este escenario futuro, del proceso de modernización, es importante considerar como aliados estratégicos a las instituciones gubernamentales y educativas superiores. Con sus conocimientos, pueden apoyar a los comerciantes en su proceso de formulación e implementación de planes estratégicos. De este modo, contribuir en el proceso de formalización, brindando asesorías que guíen a los comerciantes en las diferentes etapas de reestructuración. Para ello es

clave mantener y reforzar el desarrollo de capital relacional, esto representa una oportunidad para conseguir mayor solidez y respaldo en el camino de cambios.



## REFERENCIAS

- Acuña, A. (2012). La gestión de los *Stakeholders*: Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*, 1–12.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. (McGraw-Hill, Ed.). Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=L4VEAAAIAAJ>
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*.
- Armengol Martín, M. (2009). Los mercados de abasto: Evolución y relación con la transformación de la oferta comercial en la ciudad de las Palmas de Gran Canaria. *Coloquio de Historia Canario-Americana*. pp. 235–242.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y La Teoría De Las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23). <https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32. pp. 1231–1241.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 - 2018. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5. pp. 5–24.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 18(2–3), pp. 157–176. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274003>
- Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. P. (2011). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual.
- Castro, E. (2010). La investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 1(2). Recuperado de: [https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/552704/mod\\_resource/content/1/Estudio de caso 17-2%2C 0904 SI 1.pdf](https://paideia.pucp.edu.pe/cursos/pluginfile.php/552704/mod_resource/content/1/Estudio%20de%20caso%2017-2%2C%200904%20SI%201.pdf)
- CEPLAN. (2016). Megatendencias: un análisis del estado global, 1, 104. Recuperado de: <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2016/16355.pdf>



- Chopra, S. & Meindl, P. (2008). *Administración de la Cadena de Suministro. Estrategia, Planeación y Operación* (3rd ed.). México: Pearson Educación.
- Correa, C. & Duque, E. (2012). Evaluación del concepto de valor para el consumidor en el marketing y el diseño. Una revisión conceptual. *Criterio Libre*, 10(1017), pp. 193–216. Retrieved from [www.enchgallery.com/](http://www.enchgallery.com/)
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Perú: Población 2017*. Recuperado de: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El Proceso Estratégico : un enfoque de gerencia* (Pearson). Lima.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprim). México: Pearson Educación.
- El Comercio. (2018). Crisis del sistema judicial: ¿Afectaría a la economía peruana? Recuperado 24 Julio, 2018, de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/crisis-sistema-judicial-afectaria-economia-peruana-noticia-537510>
- Equilibrium. (2017). Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar. *Equilibrium*, (511). Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar17.pdf>
- Ernst & Young. (2015). Futuro Digital Megatendencias 2015.
- Escudero, G. (2010). *Bien común y stakeholders: la propuesta de Edward Freeman*. EUNSA.
- EUROMONITOR. (2016). Rice, Pasta and Noodle in Peru. Recuperado 25 de Noviembre, 2017, de: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Freeman, E. (2010). *Stakeholder theory : the state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, E., Harrison, J. & Wicks, A. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: CT: Yale University Press.
- Freeman, E., Wicks, A., Parmar, B. & McVea, J. (2004). Stakeholder theory: The state of the art and future perspectives. *Politeia*, 20, 9–22.
- FUNDES. (2017). 3 estrategias probadas para aumentar ventas a través del canal tradicional en Latinoamérica.
- García, B. (2010). Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. *QUIPUKAMAYOC*, 18(35). Recuperado de:

- <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/3706/2970>
- Gómez, J. M. (1997). *Estrategias para la Competitividad de las PYME : especial referencia al proceso de creación de empresas*. Madrid : McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, A. (2012). El valor percibido por el consumidor: conceptualización y variables relacionadas. Camino para el éxito de un negocio. *3C Empresa*. pp. 1–16.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a Edición). McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- Herrera Garcia, B. (2011). Análisis Estructural de las MYPES y PYMES. *Quipukamayoc*, 18(35). pp. 69–89.
- Hitt, M., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (2004). *Administración estratégica : competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F. : International Thomson, 2004. Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.a399700&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050, p. 150.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1139/libro](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú: Estructura Empresarial, 2015*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Censo Nacional de Mercado de Abastos 2016*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Encuesta Económica Anual 2016*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG] 2016*.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases* (Tercera Ed).

Prentice Hall Internancional.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México, D.F. : Pearson, 2013.  
Recuperado de:  
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.530465&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Krugman, P., & Wells, R. (2013). *Microeconomía*. Barcelona: Reverté.
- Ley 4652. (2012). Ley Marco de promoción y desarrollo para los mercados de abastos. Congreso de la República (2012).
- Ley N° 30056. (2015). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú.  
Recuperado de:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/\\$FILE/30056.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/$FILE/30056.pdf)
- López, L. (2015). Manifestaciones de cultura empresarial: una mirada desde la asociatividad en las MIPYMES. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XVI(2). pp. 99–118.
- Magerman, D. M. (1995). *Statistical Decision-Tree Models for Parsing*. Recuperado de:  
<https://arxiv.org/pdf/cmp-lg/9504030.pdf>
- Martín Cerdeño, V. J. (2010). Mercados municipales: la respuesta de los consumidores. *Distribución y Consumo*, (109), 15–28.
- Mendoza Villalobos, G. (1999). *Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia : una estrategia para la reactivación de la agricultura*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=xJYa9\\_331dcC&pg=PA61&lpg=PA61&dq=evolucion+infraestructura+mercado+mayorista&source=bl&ots=Ou3fbuDeyA&sig=bUufA\\_n8Po09fLTEp1RW8kwtGzU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjm747C093WAhXM5SYKHc5LDwIQ6AEIODAG#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=xJYa9_331dcC&pg=PA61&lpg=PA61&dq=evolucion+infraestructura+mercado+mayorista&source=bl&ots=Ou3fbuDeyA&sig=bUufA_n8Po09fLTEp1RW8kwtGzU&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjm747C093WAhXM5SYKHc5LDwIQ6AEIODAG#v=onepage&q&f=false)
- Miller, D. (1992). Generic Strategies: Classification, Combination and Context. *Advances in Strategic Management*. pp. 391–408.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017a). *Informe del arroz*. Lima.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017b). *Producción de Caña de azúcar en el Perú, perspectivas*. Lima.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009). Promoción del sector MYPE en el Perú.

- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). Las MIPYME en cifras 2014, 164.  
<https://doi.org/10.13556/j.cnki.dncb.cn35-1274/j.2015.01.005>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015. *Ministerio de La Producción Del Perú*, 138. Recuperado de:  
<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-2012.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2007). Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL). Dirección de la Micro y Pequeña Empresa.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari : The complete guide through the wilds of strategic management (2nd ed.)*. Financial Times Prentence Hall.  
<https://doi.org/0684847434>
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2014). Guía para la Competitividad de Mercados de Abastos. Recuperado de:  
<http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gerencias/GDE/guia-de-formalizacion/Guia-para-la-competitividad-de-Mercados-de-Abastos.pdf>
- Nahmias, S. (1982). Perishable Inventory Theory: A review. *Operations Research*, 30.  
<https://doi.org/10.1287>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Deusto.
- Parkin, M., Loría Díaz, E., Madrigal Muñoz, L., Romero S., C. & Abán Candia, E. (2015). *Microeconomía: versión para Latinoamérica*. México, D.F.: Pearson, 2015. Recuperado de:  
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.a584501&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Peñaranda, C. (2018). Sector supermercados con potencial para seguir creciendo. *La Cámara*, 15, pp. 6–8.
- Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2013). *Microeconomía* (8th ed.). Madrid: Pearson.
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). Guía de investigación. Lima: Vicerrectorado de Investigación.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (C. E. Continental, Ed.) (26va Ed.).
- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (C. E. Continental, Ed.) (18va Ed.).
- Project Management Institute. (2013a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)*. Project Management Institute, Inc. <https://doi.org/HD69.P75G845>



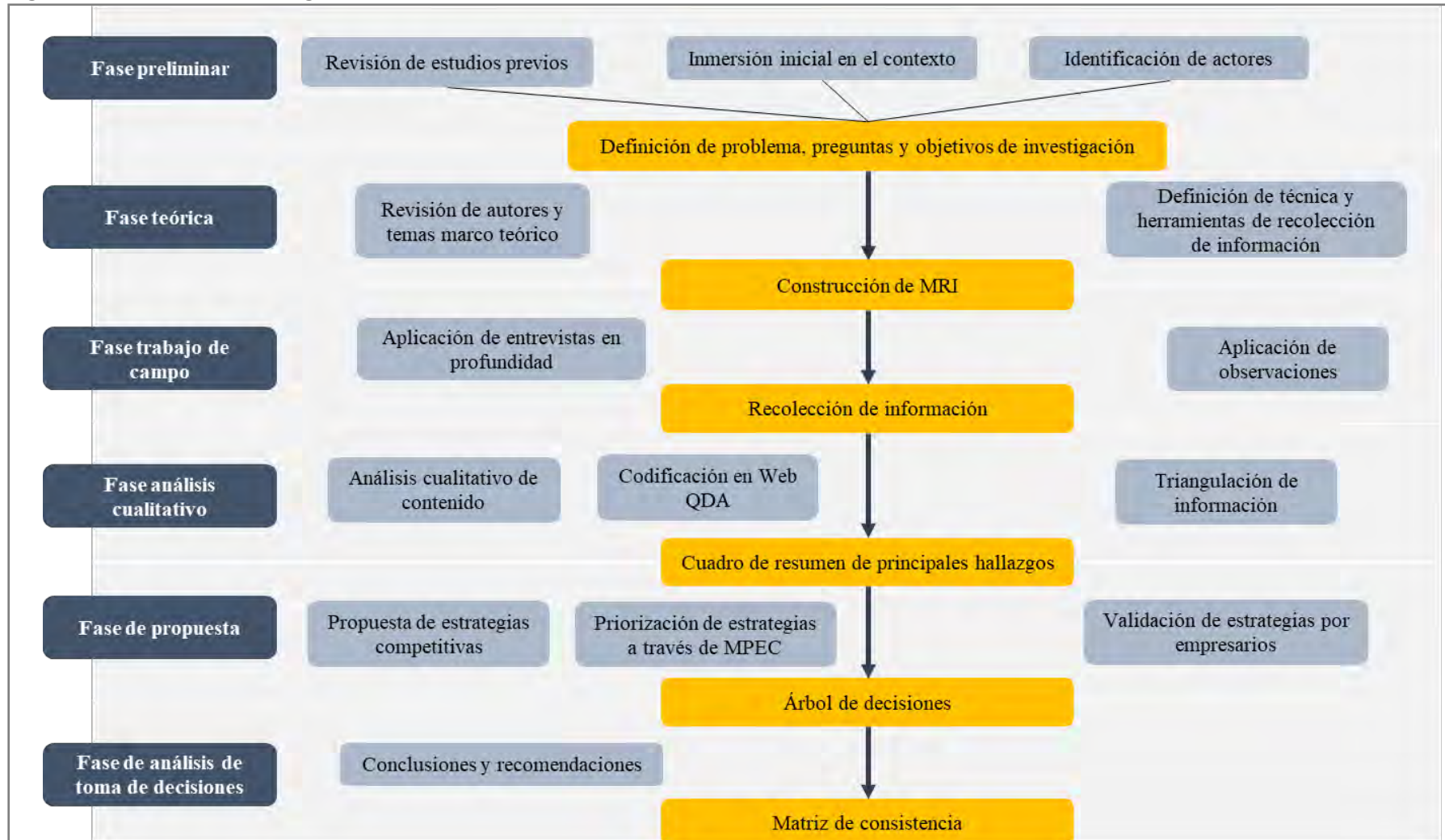
2013 658.4'04--dc23 2012046112

- Project Management Institute. (2013b). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)*. Project Management Institute, Inc. <https://doi.org/HD69.P75G845>  
2013 658.4'04--dc23 2012046112
- Prom Perú. (2013). Guía de Exportación de Productos perecibles. Recuperado de:  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1038414347rad5BBB8.pdf>
- Rivarola, A. (2015). *Nuevo Mercado para el distrito de Magdalena del Mar*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/582077>
- Robles, J. (2008). Comercio urbano en espacios metropolitanos. *Distribución y Consumo*, 101, 19–28.
- Robles, J. (2014). Mercados municipales y tecnologías digitales: entre el e-comercio y nuevas formas de convivencia. *Local Markets and Digital Technologies: Among e-Commerce and New Forms of Conviviality.*, 33(33), 137–161.
- Sánchez, B. (2014). Las Mypes En Perú. Su Importancia Y Propuesta Tributaria. *Quipukamayoc*, 13(25), 127–131. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i25.5433>
- Savage, G., Nix, T., Carlton, W. & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61–75. Recuperado de: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3491584/mod\\_resource/content/1/Ficha\\_19\\_Savage et al 1991.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3491584/mod_resource/content/1/Ficha_19_Savage_et_al_1991.pdf)
- Secretaría de Economía. (2008). Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2012.
- Steinberg, F. (2004). La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica.
- SUNAT. (2018). ¿Quiénes están obligados a emitir comprobantes de pago electrónicos? | Comprobante de pago electrónico CPE. Recuperado el 24 de Julio, 2018, de: <http://cpe.sunat.gob.pe/quienes-estan-obligados-a-emitirlos>
- Viscarri, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. *Universidad Politécnica de Cataluña*. pp. 1–17. Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/handle/2117/16640>
- Webb, J., Tihanyi, L., Ireland, R. & Sirmon, D. (2009). You say illegal, i say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.40632826>



## ANEXO A: Fases de la investigación

Figura A1: Fases de la investigación



## **ANEXO B: Guía de entrevista preliminar a empresario del MPF**

Ver anexo B en el CD adjunto.



## **ANEXO C: Resumen de comunicaciones preliminares**

Ver anexo C en el CD adjunto.



## **ANEXO D: Matriz de recolección de información**

Ver anexo D en el CD adjunto.



## **ANEXO E: Guía de entrevista para empresarios del MPF**

Ver anexo E en el CD adjunto.





## **ANEXO F: Guía de observación para empresarios del MPF**

Ver anexo F en el CD adjunto.



## **ANEXO G: Guía de observación para clientes minoristas**

Ver anexo G en el CD adjunto.



## **ANEXO H: Guía de observación para cliente de negocio**

Ver anexo H en el CD adjunto.



## **ANEXO I: Guía de observación para mercados mayoristas**

Ver anexo I en el CD adjunto.



## **ANEXO J: Guía de observación para supermercados mayoristas**

Ver anexo J en el CD adjunto.





## **ANEXO K: Guía de entrevista para practitioner**

Ver anexo K en el CD adjunto.



## **ANEXO L: Guía de entrevista para académico en gestión estratégica y gestión logística**

Ver anexo L en el CD adjunto.



## **ANEXO M: Resumen de entrevista a académicos en gestión estratégica y gestión logística**

Ver anexo M en el CD adjunto.



## **ANEXO N: Resumen de entrevista a practitioner**

Ver anexo N en el CD adjunto.



## **ANEXO O: Resumen de entrevistas a empresarios del MPF**

Ver anexo O en el CD adjunto.





## **ANEXO P: Resumen de observaciones en el MPF**

Ver anexo P en el CD adjunto.



**ANEXO Q: Fotos y videos de las observaciones en el MPF, clientes y competidores**

Ver anexo Q en el CD adjunto.



## **ANEXO R: Resumen de observaciones y entrevista a clientes**

Ver anexo R en el CD adjunto.



## **ANEXO S: Resumen de observaciones a competidores mercados mayoristas**

Ver anexo S en el CD adjunto.



## **ANEXO T: Resumen de observaciones a supermercados mayoristas**

Ver anexo T en el CD adjunto.





## **ANEXO U: Cuadro resumen de recolección de información**

Ver anexo U en el CD adjunto.



**ANEXO V: Plantilla para armar flujo de caja estándar de empresarios del MPF**

Ver anexo V en el CD adjunto.



## ANEXO W: MODELO DE NEGOCIO 1.0

Tabla W1: Modelo de Negocio 1.0

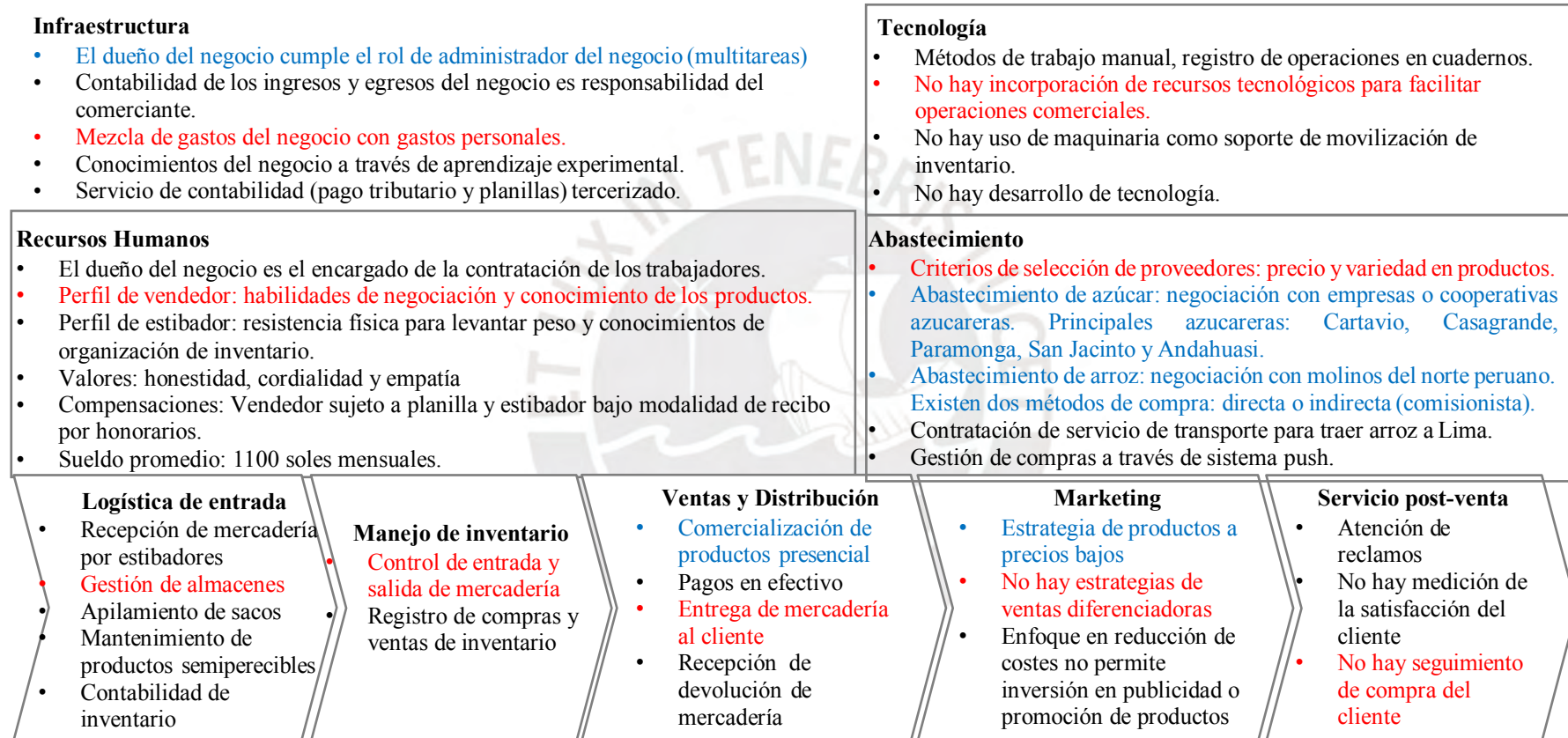
<b>Socios clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• JPMPF</li> <li>• Otros comerciantes del MPF</li> <li>• Bancos (préstamos a corto plazo)</li> <li>• Transportistas</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de entrada</li> <li>• Manejo de inventario</li> <li>• Ventas y distribución</li> <li>• Marketing</li> <li>• Servicio post-venta</li> <li>• Abastecimiento de mercadería</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer precios bajos a través de una estrategia de reducción de costes.</li> <li>• Garantía en la calidad de los productos.</li> <li>• No hay estrategia de diferenciación de producto o servicio.</li> </ul>	<b>Relaciones con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta transaccional</li> <li>• Venta personalizada “caseros”</li> <li>• Variables impactan satisfacción del cliente: precio, variedad, calidad y peso exacto.</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo: familias o negocios que necesiten comprar abarrotes al por mayor.</li> <li>• Segmentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amas de casa, compra 1 a 2 sacos</li> <li>-Pequeños negocios, compra 3 a 10 sacos</li> <li>-Comerciantes minoristas, compra 11 a 30 sacos</li> <li>-Distribuidores, compra más de 31 sacos</li> </ul> </li> <li>• Necesidad de cliente: encontrar productos a precios económicos y de buena calidad.</li> </ul>
	<b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• R. humanos: Comerciante multitareas, vendedor y estibador.</li> <li>• R. físicos: ubicación estratégica de almacén y punto de venta.</li> <li>• R. económicos: líneas de crédito con bancos y liquidez.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de ventas físico en MPF (presencial)</li> </ul>	
<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de enfoque en reducción de costes</li> <li>• Principales costes y gastos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Arbitrios</li> <li>-Luz y Seguridad del mercado</li> <li>-Canastas navideñas (diciembre)</li> <li>-impuestos</li> <li>-Contabilidad</li> <li>-Servicio de telefonía</li> </ul> </li> <li>-Coste de producto</li> <li>-Transporte de producto</li> <li>-Comisionista o Viáticos a Chiclayo</li> <li>-Salarios trabajadores</li> </ul>		<b>Fuentes de ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por venta de sacos (50 kilogramos) de arroz y azúcar.</li> <li>• Principal medio de pago es el efectivo.</li> <li>• La fijación de precios es en función del mercado.</li> </ul>		

\* Factores críticos del modelo de negocio.

Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

## ANEXO X: CADENA DE VALOR DEL COMERCIANTE MAYORISTA DEL MPF

Tabla X1: Cadena de valor del comerciante mayorista del MPF



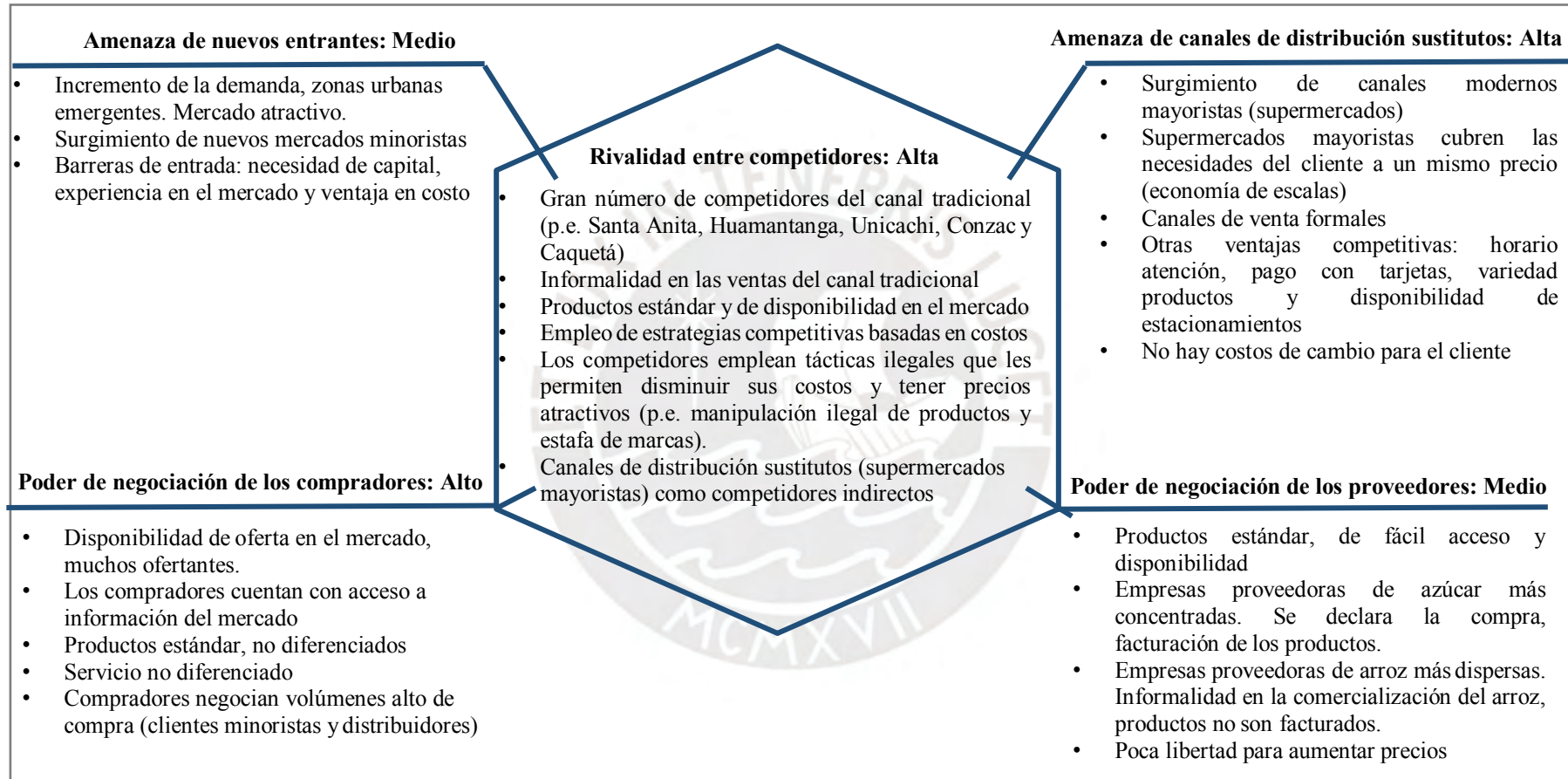
\* Factores críticos del modelo de negocio.

\*\* Factores de generación de valor.

Adaptado de: Porter (1999)

## ANEXO Y: 5 FUERZAS DE PORTER

Figura Y1: 5 Fuerzas de Porter de las MYPES del MPF



Adaptado de: Porter (1982)

Fuente: Entrevistas en profundidad con empresarios del MPF, Observación en el MPF y Observación en mercados mayoristas tradicionales.



## ANEXO Z: ANÁLISIS FODA CRUZADO

Tabla Z1: FODA Cruzado

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos bajos en abastecimiento de mercadería</li> <li>2. Garantía en la calidad de los productos</li> <li>3. Especialistas en comercialización de arroz y azúcar (años de experiencia en el mercado)</li> <li>4. Vínculos de confianza y empatía con los clientes (desarrollo de relación interpersonal)</li> <li>5. Ubicación estratégica del punto de venta y almacenes</li> <li>6. Liquidez (disponibilidad de efectivo)</li> <li>7. Propietario de local/almacén</li> <li>8. Comerciante multitareas</li> <li>9. Contacto directo con los proveedores</li> <li>10. Buen clima laboral entre comerciantes y trabajadores del mercado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un solo canal de ventas (presencial)</li> <li>2. No se toman en cuenta las medidas de seguridad en el almacenamiento de mercadería</li> <li>3. Desconfianza entre comerciantes del mercado (no cooperación)</li> <li>4. Desorganización del tránsito de vehículos y personas dentro del MPF</li> <li>5. Carencia de estrategias de marketing</li> <li>6. Falta de organización en el canal de distribución</li> <li>7. Falta de conocimientos sobre herramientas de gestión de negocios</li> <li>8. Registro manual de las operaciones del negocio</li> <li>9. No se cuenta con una contabilidad clara de las operaciones</li> <li>10. Informalidad presente en el registro de las ventas</li> </ol>
<p>* Estrategias competitivas empleadas por los empresarios del MPF. ** Estrategias competitivas para la continuidad del negocio.</p> <p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la población y proceso de urbanización en el Perú</li> <li>2. Aumento del uso de <i>smartphones</i> como medios de comunicación, trabajo y compra</li> <li>3. Fácil acceso a herramientas de negocio por medio de internet (p.e. tutoriales en <i>youtube</i>)</li> <li>4. Alianzas estratégicas con transportistas independientes (taxis) situados fuera del MPF</li> <li>5. Alianza estratégica con proveedores</li> <li>6. Incremento de demanda (mercados minoristas) en Lima norte</li> <li>7. Apoyo en herramientas de Microsoft Office para la gestión del negocio</li> <li>8. Crecimiento del PBI en el sector comercio para 2018-2019</li> <li>9. Alianzas estratégicas con otros comerciantes del MPF</li> <li>10. Alianzas estratégicas con instituciones educativas</li> </ol>	<p>(F1,F3,F6,F8,F9-O1,O6,O8) <b>Liderazgo en costos:</b> Constante búsqueda de reducir los costos mediante la negociación directa con los molinos, en el cual el comerciante accede a un precio más bajo la mercadería, lo cual le permite vender a un precio más competitivo.</p> <p>(F4-O2,O6) <b>Integración con el cliente a través del uso de <i>smartphones</i>:</b> innovación en los medios de contacto con el cliente, generar espacios de intercambio de información bidireccional que permitan identificar oportunidades de mejora en el modelo de negocio. El uso de <i>smartphones</i> puede tener un fin como canal de conversación y otro como canal de venta.</p> <p>(F6,F9-O5) <b>Economía de escala:</b> Asociación entre dos o tres comerciantes para realizar la compra de mercadería en conjunto lo cual baja el precio de compra debido a la reducción de poder de negociación por parte del proveedor.</p>	<p>(D1-F6) <b>Ampliación de canal de distribución:</b> Atención de pedidos por vía telefónica y entrega de pedido en el puesto del cliente.</p> <p>(D3,D6-O4,O6,O8) <b>Alianza estratégica con transportistas independientes:</b> incorporación como socio clave para el canal de distribución del modelo, con ello alcanzar una mayor cuota de mercado. Además, como bases de la estrategia, se debe incrementar la capacidad de gestión del comerciante y desarrollar capital relacional con aliados.</p> <p>(D2,D4,D8-O3,O7) <b>Plan de almacenamiento eficiente:</b> Maximización de la capacidad del almacén considerando las normas de seguridad vigentes y organización del tránsito, y la creación de una plantilla de Excel para el control de ingresos y salidas de mercadería.</p>

**Tabla Z1: FODA Cruzado (continuación)**

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>11. Costos bajos en abastecimiento de mercadería                      12. Garantía en la calidad de los productos                      13. Especialistas en comercialización de arroz y azúcar (años de experiencia en el mercado)                      14. Vínculos de confianza y empatía con los clientes (desarrollo de relación interpersonal)                      15. Ubicación estratégica del punto de venta y almacenes                      16. Liquidez (disponibilidad de efectivo)                      17. Propietario de local/almacén                      18. Comerciante multitareas                      19. Contacto directo con los proveedores                      20. Buen clima laboral entre comerciantes y trabajadores del mercado</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>11. Un solo canal de ventas (presencial)                      12. No se toman en cuenta las medidas de seguridad en el almacenamiento de mercadería                      13. Desconfianza entre comerciantes del mercado (no cooperación)                      14. Desorganización del tránsito de vehículos y personas dentro del MPF                      15. Carencia de estrategias de marketing                      16. Falta de organización en el canal de distribución                      17. Falta de conocimientos sobre herramientas de gestión de negocios                      18. Registro manual de las operaciones del negocio                      19. No se cuenta con una contabilidad clara de las operaciones                      20. Informalidad presente en el registro de las ventas</p>
<p>* Estrategias competitivas empleadas por los empresarios del MPF.                      ** Estrategias competitivas para la continuidad del negocio.</p>	<p>(F2,F4-A3,A8) <b>Ampliación temporal de la cartera de productos:</b> Adquisición de abarrotos distinto al arroz y azúcar a un precio por debajo de su costo de venta regular para revenderlos posteriormente.                      (F5-A3) <b>Venta directa en los mercados minorista:</b> captación de clientes a través de la venta directa en los mercados minoristas de la zona.                      (F4-A3) <b>Fidelización de clientes:</b> entrega de presentes a los clientes en fechas especiales p.e. canasta navideña.                      (F6,F9-O5) <b>Economía de escala:</b> Asociación entre dos o tres comerciantes para realizar la compra de mercadería en conjunto.                      (F1,F2-A4,A5) <b>Integración vertical hacia atrás:</b> lanzar al mercado una marca propia. Así disminuir los costos de producto y obtener un mayor margen de ganancia.                      (F10, A10) <b>Desarrollo de capital relacional:</b> trabajar en las relaciones de confianza entre los comerciantes. Así poder orientar los esfuerzos en la construcción de bienes comunes que sean provechosos para todos.</p>	<p>(D2,D4,D8-O3,O7) <b>Plan de almacenamiento eficiente:</b> Maximización de la capacidad del almacén considerando las normas de seguridad vigentes y organización del tránsito, y la creación de una plantilla de Excel para el control de ingresos y salidas de mercadería                       (D5,D9,D10-A2,A7) <b>Capacitación de los empresarios en gestión empresarial:</b> brindar a los empresarios herramientas de gestión que contribuyan a la eficiencia de sus operaciones y les proporcionen una visión más integral del negocio. Esta estrategia propone instruir al mayorista en gestión comercial, logística, contabilidad y marketing, enfocado en microempresas.</p>

## ANEXO AA: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA

Tabla AA1: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	P	Capacitación de los empresarios en gestión empresarial		Plan de abastecimiento eficiente	
		PA	NOTA	PA	NOTA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Incremento de la población y proceso de urbanización en el Perú	0.02	1	0.02	1	0.02
Aumento del uso de <i>smartphones</i> como medios de comunicación, trabajo y compra	0.03	3	0.09	1	0.03
Fácil acceso a herramientas de negocio por medio de internet (p.e. tutoriales en youtube, informes, entre otros)	0.05	3	0.15	4	0.2
Alianzas estratégicas con transportistas independientes (taxis) situados fuera del MPF	0.1	2	0.2	1	0.1
Alianza estratégica con proveedores	0.08	2	0.16	1	0.08
Incremento de demanda (mercados minoristas) en Lima norte	0.04	2	0.08	3	0.12
Apoyo en herramientas de Microsoft Office para la gestión del negocio	0.05	2	0.1	4	0.2
Crecimiento del PBI en el sector comercio para 2018-2019	0.02	1	0.02	1	0.02
Alianzas estratégicas con otros comerciantes del MPF	0.08	3	0.24	1	0.08
Alianzas estratégicas con instituciones educativas	0.05	4	0.2	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>					
Cierre del mercado por incumplimiento de medidas de seguridad estipuladas por INDECI	0.1	2	0.2	4	0.4
Multa al comerciante por irregularidades en sus declaraciones de ingresos (SUNAT)	0.03	2	0.06	3	0.09
Incremento de mercados mayoristas en Lima norte (competencia)	0.1	2	0.2	2	0.2
Potencial de crecimiento del sector supermercados, minoristas y mayorista	0.05	1	0.05	1	0.05
Cambios en los hábitos de compra del cliente (buscan canales de venta cercanos, de fácil acceso y precios bajos)	0.05	2	0.1	1	0.05
Los competidores emplean tácticas ilegales que les permiten disminuir sus costos y tener precios atractivos (p.e. manipulación ilegal de productos y estafa de marcas).	0.05	1	0.05	1	0.05
Uso obligatorio de comprobantes electrónicos (SUNAT)	0.03	2	0.06	1	0.03
Amenazas naturales con impacto en producto (lluvias o épocas de sequía pueden afectar las cosechas de arroz y azúcar, con ello elevar los precios de mercado)	0.02	1	0.02	4	0.08
Amenazas naturales con impacto en personas (sismos o terremotos pueden ocasionar la caída de las rumbas de sacos y causar accidentes)	0.02	1	0.02	4	0.08
Falta de compromiso de los comerciantes inquilinos con el bienestar del MPF	0.03	1	0.03	1	0.03

Tabla AA1: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (continuación)

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	P	Capacitación de los empresarios en gestión empresarial		Plan de abastecimiento eficiente:	
		PA	NOTA	PA	NOTA
<b>FORTALEZAS</b>					
Costos bajos en abastecimiento de mercadería	0.1	2	0.2	3	0.3
Garantía en la calidad de los productos	0.03	2	0.06	3	0.09
Especialistas en comercialización de arroz y azúcar (años de experiencia en el mercado)	0.03	2	0.06	1	0.03
Vínculos de confianza y empatía con los clientes (desarrollo de relación interpersonal)	0.02	3	0.06	1	0.02
Ubicación estratégica del punto de venta y almacenes	0.02	3	0.06	2	0.04
Liquidez (disponibilidad de efectivo)	0.09	3	0.27	1	0.09
Propietario de local/almacén	0.08	3	0.24	4	0.32
Comerciante multitareas	0.07	4	0.28	4	0.28
Contacto directo con los proveedores	0.08	3	0.24	1	0.08
Buen clima laboral entre comerciantes y trabajadores del mercado	0.01	3	0.03	1	0.01
<b>DEBILIDADES</b>					
Un solo canal de ventas (presencial)	0.06	2	0.12	1	0.06
No se toman en cuenta las medidas de seguridad en el almacenamiento de mercadería	0.03	2	0.06	4	0.12
Desconfianza entre comerciantes del mercado (no cooperación)	0.03	3	0.09	1	0.03
Desorganización del tránsito de vehículos y personas dentro del MPF	0.02	2	0.04	2	0.04
Carencia de estrategias de marketing	0.02	3	0.06	1	0.02
Falta de organización en el canal de distribución	0.05	3	0.15	2	0.1
Falta de conocimientos sobre herramientas de gestión de negocios	0.08	4	0.32	4	0.32
Registro manual de las operaciones del negocio	0.05	3	0.15	4	0.2
No se cuenta con una contabilidad clara de las operaciones	0.08	4	0.32	1	0.08
Informalidad presente en el registro de abastecimiento y ventas	0.05	3	0.15	4	0.2
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>5.01</b>		<b>4.49</b>



**Tabla AA1: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (continuación)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	P	Economía de escala		Alianza estratégica con transportistas independientes	
		PA	NOTA	PA	NOTA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Incremento de la población y proceso de urbanización en el Perú	0.02	1	0.02	3	0.06
Aumento del uso de <i>smartphones</i> como medios de comunicación, trabajo y compra	0.03	4	0.12	3	0.09
Fácil acceso a herramientas de negocio por medio de internet (p.e. tutoriales en youtube, informes, entre otros)	0.05	2	0.1	1	0.05
Alianzas estratégicas con transportistas independientes (taxis) situados fuera del MPF	0.1	1	0.1	4	0.4
Alianza estratégica con proveedores	0.08	4	0.32	1	0.08
Incremento de demanda (mercados minoristas) en Lima norte	0.04	3	0.12	4	0.16
Apoyo en herramientas de Microsoft Office para la gestión del negocio	0.05	1	0.05	4	0.2
Crecimiento del PBI en el sector comercio para 2018-2019	0.02	1	0.02	3	0.06
Alianzas estratégicas con otros comerciantes del MPF	0.08	4	0.32	4	0.32
Alianzas estratégicas con instituciones educativas	0.05	1	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>					
Cierre del mercado por incumplimiento de medidas de seguridad estipuladas por INDECI	0.1	1	0.1	1	0.1
Multa al comerciante por irregularidades en sus declaraciones de ingresos (SUNAT)	0.03	1	0.03	1	0.03
Incremento de mercados mayoristas en Lima norte (competencia)	0.1	2	0.2	3	0.3
Potencial de crecimiento del sector supermercados, minoristas y mayorista	0.05	1	0.05	2	0.1
Cambios en los hábitos de compra del cliente (buscan canales de venta cercanos, de fácil acceso y precios bajos)	0.05	2	0.1	3	0.15
Los competidores emplean tácticas ilegales que les permiten disminuir sus costos y tener precios atractivos (p.e. manipulación ilegal de productos y estafa de marcas).	0.05	3	0.15	1	0.05
Uso obligatorio de comprobantes electrónicos (SUNAT)	0.03	1	0.03	1	0.03
Amenazas naturales con impacto en producto (lluvias o épocas de sequía pueden afectar las cosechas de arroz y azúcar, con ello elevar los precios de mercado)	0.02	1	0.02	1	0.02
Amenazas naturales con impacto en personas (sismos o terremotos pueden ocasionar la caída de las rumas de sacos y causar accidentes)	0.02	1	0.02	1	0.02
Falta de compromiso de los comerciantes inquilinos con el bienestar del MPF	0.03	1	0.03	2	0.06



**Tabla AA1: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (continuación)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	P	Economía de escala		Alianza estratégica con transportistas independientes	
		PA	NOTA	PA	NOTA
<b>FORTALEZAS</b>					
Costos bajos en abastecimiento de mercadería	0.1	4	0.4	3	0.3
Garantía en la calidad de los productos	0.03	3	0.09	3	0.09
Especialistas en comercialización de arroz y azúcar (años de experiencia en el mercado)	0.03	3	0.09	3	0.09
Vínculos de confianza y empatía con los clientes (desarrollo de relación interpersonal)	0.02	1	0.02	3	0.06
Ubicación estratégica del punto de venta y almacenes	0.02	1	0.02	2	0.04
Liquidez (disponibilidad de efectivo)	0.09	3	0.27	1	0.09
Propietario de local/almacén	0.08	4	0.32	2	0.16
Comerciante multitareas	0.07	4	0.28	3	0.21
Contacto directo con los proveedores	0.08	4	0.32	1	0.08
Buen clima laboral entre comerciantes y trabajadores del mercado	0.01	1	0.01	2	0.02
<b>DEBILIDADES</b>					
Un solo canal de ventas (presencial)	0.06	1	0.06	2	0.12
No se toman en cuenta las medidas de seguridad en el almacenamiento de mercadería	0.03	1	0.03	1	0.03
Desconfianza entre comerciantes del mercado (no cooperación)	0.03	4	0.12	3	0.09
Desorganización del tránsito de vehículos y personas dentro del MPF	0.02	1	0.02	3	0.06
Carencia de estrategias de marketing	0.02	1	0.02	2	0.04
Falta de organización en el canal de distribución	0.05	1	0.05	4	0.2
Falta de conocimientos sobre herramientas de gestión de negocios	0.08	1	0.08	3	0.24
Registro manual de las operaciones del negocio	0.05	1	0.05	4	0.2
No se cuenta con una contabilidad clara de las operaciones	0.08	1	0.08	2	0.16
Informalidad presente en el registro de abastecimiento y ventas	0.05	2	0.1	1	0.05
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>4.38</b>		<b>4.76</b>

**Tabla AA1: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (continuación)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	P	Integración vertical hacia atrás		Integración con el cliente a través del uso de <i>smartphones</i>		Desarrollo de capital relacional	
		PA	NOTA	PA	NOTA	PA	NOTA
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Incremento de la población y proceso de urbanización en el Perú	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02
Aumento del uso de <i>smartphones</i> como medios de comunicación, trabajo y compra	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06
Fácil acceso a herramientas de negocio por medio de internet (p.e. tutoriales en youtube, informes, entre otros)	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Alianzas estratégicas con transportistas independientes (taxis) situados fuera del MPF	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Alianza estratégica con proveedores	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Incremento de demanda (mercados minoristas) en Lima norte	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
Apoyo en herramientas de Microsoft Office para la gestión del negocio	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Crecimiento del PBI en el sector comercio para 2018-2019	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Alianzas estratégicas con otros comerciantes del MPF	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Alianzas estratégicas con instituciones educativas	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>							
Cierre del mercado por incumplimiento de medidas de seguridad estipuladas por INDECI	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Multa al comerciante por irregularidades en sus declaraciones de ingresos (SUNAT)	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Incremento de mercados mayoristas en Lima norte (competencia)	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Potencial de crecimiento del sector supermercados, minoristas y mayorista	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1
Cambios en los hábitos de compra del cliente (buscan canales de venta cercanos, de fácil acceso y precios bajos)	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Los competidores emplean tácticas ilegales que les permiten disminuir sus costos y tener precios atractivos (p.e. manipulación ilegal de productos y estafa de marcas).	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
Uso obligatorio de comprobantes electrónicos (SUNAT)	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Amenazas naturales con impacto en producto (lluvias o épocas de sequía pueden afectar las cosechas de arroz y azúcar, con ello elevar los precios de mercado)	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04
Amenazas naturales con impacto en personas (sismos o terremotos pueden ocasionar la caída de las rumas de sacos y causar accidentes)	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Falta de compromiso de los comerciantes inquilinos con el bienestar del MPF	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12

**Tabla AA1: Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (continuación)**

		Integración vertical hacia atrás		Integración con el cliente a través del uso de <i>smartphones</i>		Desarrollo de capital relacional	
<b>FORTALEZAS</b>							
Costos bajos en abastecimiento de mercadería	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Garantía en la calidad de los productos	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Especialistas en comercialización de arroz y azúcar (años de experiencia en el mercado)	0.03	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Vínculos de confianza y empatía con los clientes (desarrollo de relación interpersonal)	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04
Ubicación estratégica del punto de venta y almacenes	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02
Liquidez (disponibilidad de efectivo)	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Propietario de local/almacén	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Comerciante multitareas	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Contacto directo con los proveedores	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Buen clima laboral entre comerciantes y trabajadores del mercado	0.01	1	0.01	2	0.02	4	0.04
<b>DEBILIDADES</b>							
Un solo canal de ventas (presencial)	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
No se toman en cuenta las medidas de seguridad en el almacenamiento de mercadería	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Desconfianza entre comerciantes del mercado (no cooperación)	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09
Desorganización del tránsito de vehículos y personas dentro del MPF	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Carencia de estrategias de marketing	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04
Falta de organización en el canal de distribución	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
Falta de conocimientos sobre herramientas de gestión de negocios	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Registro manual de las operaciones del negocio	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
No se cuenta con una contabilidad clara de las operaciones	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Informalidad presente en el registro de abastecimiento y ventas	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>		<b>3.62</b>		<b>3.35</b>		<b>3.87</b>

Fuentes secundarias: El comercio (2018), SUNAT (2018), BCRP (2018), Peñaranda (2018), Equilibrium (2017), CEPLAN (2016), INEI (2009),  
 Fuentes primarias: Entrevistas en profundidad con comerciantes del MPF y Observación en el MPF.

## ANEXO AB: MODELO DE NEGOCIO 2.0

Tabla AB1: Modelo de Negocio 2.0

<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• JPMPF</li> <li>• Otros comerciantes del MPF</li> <li>• Bancos (préstamos a corto plazo)</li> <li>• Taxistas independientes</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de entrada</li> <li>• Manejo de inventario</li> <li>• Logística de distribución</li> <li>• Ventas y distribución</li> <li>• Marketing</li> <li>• Servicio post-venta</li> <li>• Abastecimiento de mercadería</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• R. humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciante multitareas, capacidad gestión empresarial.</li> <li>-Desarrollo de capital relacional (confianza, compromiso y ética entre los empresarios del MPF).</li> </ul> </li> <li>• R. físicos: ubicación y organización estratégica de almacén y punto de venta.</li> <li>• R. económicos: líneas de crédito con bancos y liquidez.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer precios bajos a través de una estrategia de reducción de costes.</li> <li>• Garantía en la calidad de los productos.</li> <li>• Seguridad para el cliente en el transporte de sus productos.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta transaccional</li> <li>• Venta personalizada “caseros”</li> <li>• Variables impactan satisfacción del cliente: precio, variedad, calidad y peso exacto.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de ventas físico en MPF</li> <li>• Canal de venta telefónico</li> <li>• Canal de ventas a través de <i>smartphone</i> (WhatsApp)</li> <li>• Distribución a través de plataforma de taxis asociados.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo: familias o negocios que necesiten comprar abarrotes al por mayor.</li> <li>• Segmentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amas de casa, compra 1 a 2 sacos</li> <li>-Pequeños negocios, compra 3 a 10 sacos</li> <li>-Comerciantes minoristas, compra 11 a 30 sacos</li> <li>-Distribuidores, compra más de 31 sacos</li> </ul> </li> <li>• Necesidad de cliente: encontrar productos a precios económicos y de buena calidad.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de enfoque en reducción de costes</li> <li>• Principales costes y gastos: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coste de producto</li> <li>-Transporte de producto</li> <li>-Comisionista o Viáticos a Chiclayo</li> <li>-Salarios trabajadores</li> <li>-Servicio de telefonía</li> <li>-Arbitrios</li> <li>-Luz y Seguridad del mercado</li> <li>-Canastas navideñas (diciembre)</li> <li>-impuestos</li> <li>-Contabilidad</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso por venta de sacos (50 kilogramos) de arroz y azúcar.</li> <li>• Principal medio de pago es el efectivo.</li> <li>• La fijación de precios es en función del mercado.</li> </ul>		

Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

## ANEXO AC: CÁLCULO DEL WACC

<b>Rf</b>	4,88%
<b>Rm - Rf</b>	4,77%
<b>!</b> (Food Wholesalers)	0,59
<b>Deuda</b>	40%
<b>Capital</b>	60%
<b>kd</b>	13%
<b>t</b> (MYPE)	1,50%
<b>!</b> apalancado	0,977433333
<b>Rp</b>	1,38%
<b>Ke</b>	10,92%
<b>WACC</b>	<b>11,68%</b>

$$L\#'''' = \frac{=}{= + ''} \times N6 \times (1 - \langle) + \frac{''}{= + ''} \times N)$$

$$L\#'''' = 40\% \times 13\% \times (1 - 1,5\%) + 60\% \times 10,92\%$$

$$L\#'''' = 40\% \times 13\% \times (1 - 1,5\%) + 60\% \times 10,92\%$$

$$L\#'''' = 11,68\%$$

1.

$$-2123245267 = 0,59 [(1 + (1 - 1,5\%) \frac{DE\%}{FE})]$$

$$-2123245267 = 0,977433333$$

2.

$$" \# \$ \% : \quad () = +, + - (+ / - +, ) + + 1$$

$$() = 4,88\% + 0,977433333 (4,77\%) + 1,38\%$$

$$() = 10,92\%$$



## ANEXO AD: FLUJO DE CAJA EMPRESA PROYECTADO SIN MEJORAS

Tabla AD1: Flujo de Caja Empresa de las MYPES del MPF

PROYECCIÓN DEL FCE											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas Arroz	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800	4726800
Ventas Azúcar	558000	558000	558000	558000	558000	558000	558000	558000	558000	558000	558000
Costo de Ventas Arroz	-4620600,00	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600	-4620600
Costo de Ventas Azúcar	-546000,00	-546000	-546000	-546000	-546000	-546000	-546000	-546000	-546000	-546000	-546000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>	<b>118200</b>
Gastos de Ventas	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00	-42300,00
Gastos de Administración	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00
Total Gastos Operativos	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00	-89940,00
<b>EBIT</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>	<b>28260,00</b>
Impuesto ER (1.5% mensual)	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370	-8370
Arbitrios y Predios	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400	-2400
Perpetuidad											S/ 149.801,97
<b>FLUJO DE CAJA EMPRESA (FCE)</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 17.490,00</b>	<b>S/ 167.291,97</b>

WACC 11,68%

**VAN S/ 149.801,97**

## ANEXO AE: ESTRUCTURA DE COSTOS ACTUAL

Tabla AE1: Estructura de costos de las MYPES del MPF

PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTO TOTAL POR AÑO SIN MEJORAS											
COSTOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>I. COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/ 5.166.600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>	<b>5166600,00</b>
Arroz (Q)	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000
Costo Arroz en Molino	S/ 4.366.800,00	4366800	4366800	4366800	4366800	4366800	4366800	4366800	4366800	4366800	4366800
Comisionista	S/ 18.000,00	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000	18000
Flete	S/ 108.000,00	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000
Ingreso del Tráiler/Estiba/Guía de Remisión	S/ 115.200,00	115200	115200	115200	115200	115200	115200	115200	115200	115200	115200
Desestiba de mercadería (6 estibadores)	S/ 12.600,00	12600	12600	12600	12600	12600	12600	12600	12600	12600	12600
<b>A. COSTO DE VENTA DE ARROZ</b>	<b>S/ 4.620.600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4620600,00</b>
Azúcar (Q)	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Costo de Azúcar (empresa)	S/ 546.000,00	546000,00	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000
<b>B. COSTO DE VENTA DE AZÚCAR</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>	<b>546000,00</b>
<b>II. GASTOS DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>	<b>42300,00</b>
Estibador	S/ 28.800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00
Vendedores	S/ 12.000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Mantenimiento de mercadería	S/ 1.500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
<b>III. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>
Contabilidad	S/ 6.000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
luz, seguridad, mantenimiento	S/ 2.160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00
Administrador (propietario)	S/ 36.000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00
Otros gastos (Caja Chica)	S/ 3.480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00
<b>TOTAL COSTOS ACTUALES</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>

## **ANEXO AF: SUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA EMPRESA SIN MEJORAS**

### **Ventas:**

- Los precios de venta son tomados de acuerdo al mes de junio de 2018
- Las ventas de arroz se han considerado basándonos en las 3 marcas más comunes de las 3 calidades de arroz: Perfecta (superior), Valle Dorado (extra) y Faraón (super extra).
- Las ventas de azúcar se basaron de acuerdo a los dos tipos de azúcar: Blanca y Rubia, de la marca CasaGrande.
- Cantidad de ventas (Q): se ha considerado un promedio 3500 sacos vendidos al mes, de los cuales 500 pertenecen a la venta de azúcar y 3000 a la venta de arroz. Se ha tomado en cuenta la proporción de venta de cada calidad de arroz: superior (40%), extra (30%) y super extra (30%)
- El margen bruto aproximado de ganancia por saco de arroz es de S/ 3.00
- El margen bruto aproximado de ganancia por saco de azúcar es de S/ 2.00

### **Costos y Gastos de Ventas:**

- Los empresarios cuentan en promedio con 2 estibadores a los cuales se les paga un monto fijo de S/ 1200; sin embargo, para la desestiba de la mercadería comprada se les paga un monto extra variable (S/ 0,35 por saco) para la desestiba y se necesita el apoyo de 6 estibadores en total.
- Se cuenta con un vendedor que recibe un monto fijo de S/ 1000
- En el mantenimiento de la mercadería se encuentra el gasto que se realiza para la compra de insecticidas contra los gorgojos (S/ 300), que aparecen en la época de verano (diciembre a mayo)
- El gasto de Contabilidad es de S/ 500 mensuales, el cual se dedica principalmente la parte tributaria.
- Se paga S/ 180 mensuales por servicios de luz, mantenimiento y seguridad del mercado
- El propietario hace las veces de administrador y para tributar se reconoce un sueldo mensual de S/ 3000; sin embargo, en la realidad este sueldo no es tomado en cuenta al momento de calcular ingresos y egresos
- En los gastos de caja chica se encuentran los gastos de papelería y los regalos que se les da a los clientes por alguna fecha especial (navidad)

### **PROYECCIÓN FCF SIN MEJORAS**

- Las ventas, en los últimos años, ha ido cayendo, llegando a tener una tendencia decreciente; sin embargo, para la proyección se consideró un escenario más favorecedor, en el cual las ventas se mantengan constante
- Se ha considerado una proyección de 10 años y perpetuidad constante
- Se calculó el WACC mediante los datos tomados de Damodaran.

## ANEXO AG: PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA EMPRESA CON MEJORAS

Tabla AG1: proyección del flujo de caja empresa con mejoras

PROYECCIÓN DEL FCE CON MEJORAS											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>INVERSIONES EN MEJORAS:</b>	-4900,00										
Alianza estratégica con transportistas minorista	0,00										
Plan de almacenamiento eficiente	-2500,00										
Capacitación en gestión empresarial	-2400,00										
Abastecimiento en conjunto	0,00										
Ventas Arroz	4726800,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00	4750434,00
Ventas Azúcar	558000,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00	560790,00
Costo de Ventas Arroz	-4620600,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00	-4632849,00
Costo de Ventas Azúcar	-546000,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00	-548730,00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>118200,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>	<b>129645,00</b>
Gastos de Ventas	-42300,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00	-41800,00
Gastos de Administración	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00	-47640,00
Total Gastos Operativos	-89940,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00	-89440,00
<b>EBIT</b>	<b>28260,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>	<b>40205,00</b>
Impuesto ER (1.5% mensual)	-8370,00	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85	-8411,85
Arbitrios y Predios	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00	-2400,00
Perpetuidad											S/ 251.752,52
<b>FLUJO DE CAJA EMPRESA (FCE)</b>	<b>S/ 12.590,00</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 29.393,15</b>	<b>S/ 281.145,67</b>

COK 11,68%

**VAN S/ 236.706,11**

## ANEXO AH: PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTOS CON MEJORAS

Tabla AH1: Proyección de estructura de costos con mejoras

PROYECCIÓN DE ESTRUCTURA DE COSTO TOTAL POR AÑO CON MEJORAS											
COSTOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>I. COSTO DE VENTAS</b>	<b>S/ 5.166.600,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>	<b>5181579,00</b>
Arroz (Q)	36000	36180	36180	36180	36180	36180	36180	36180	36180	36180	36180
Costo Arroz en Molino	S/ 4.366.800,00	4377780	4377780	4377780	4377780	4377780	4377780	4377780	4377780	4377780	4377780
Comisionista	S/ 18.000,00	S/ 18.090,00	18090	18090	18090	18090	18090	18090	18090	18090	18090
Flete	S/ 108.000,00	S/ 108.540,00	108540	108540	108540	108540	108540	108540	108540	108540	108540
Ingreso del Tráiler/detracción/Estiba/Guía de Remisión	S/ 115.200,00	S/ 115.776,00	115776	115776	115776	115776	115776	115776	115776	115776	115776
Desestiba de mercadería (6 estibadores)	S/ 12.600,00	S/ 12.663,00	12663	12663	12663	12663	12663	12663	12663	12663	12663
<b>A. COSTO DE VENTA DE ARROZ</b>	<b>4620600,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>	<b>4632849,00</b>
Azúcar (Q)	6000	6030	6030	6030	6030	6030	6030	6030	6030	6030	6030
Costo de Azúcar (empresa)	S/ 546.000,00	548730,00	548730	548730	548730	548730	548730	548730	548730	548730	548730
<b>B. COSTO DE VENTA DE AZÚCAR</b>	<b>546000,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>	<b>548730,00</b>
<b>II. GASTOS DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>42300,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>	<b>41800,00</b>
Estibador (2 estibadores)	S/ 28.800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00	28800,00
Vendedores	S/ 12.000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Mantenimiento de mercadería	S/ 1.500,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
<b>III. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>	<b>47640,00</b>
Contabilidad	S/ 6.000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
luz, seguridad, mantenimiento	S/ 2.160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00	2160,00
Administrador (propietario)	S/ 36.000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00	36000,00
Otros gastos (Caja Chica)	S/ 3.480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00	3480,00
<b>TOTAL COSTOS ACTUALES</b>	<b>-S/ 5.256.540,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>	<b>-S/ 5.271.019,00</b>



## ANEXO AI: PROYECCIÓN DE ALQUILER Y VENTA DE LOCAL

**Tabla AI1: Proyección de alquiler de local**

PROYECCIÓN DE ALQUILER DEL LOCAL											
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de Alquiler (mensual) puesto 90m2	S/ 2.730,00										
Alquiler Anual Local 90m2	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00	S/ 32.760,00
Arbitrios y predios	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00	-S/ 2.400,00
Impuesto a la renta	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00	-S/ 1.638,00
Perpetuidad											S/ 280.589,62
<b>Alquiler Anual Local 90m2</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 28.722,00</b>	<b>S/ 309.311,62</b>
<b>VAN</b>	<b>S/ 257.467,65</b>										

**Tabla AI2: Venta de local**

VENTA DEL LOCAL	
TC11-jul-2018	3,28
Venta de Local por m2	S/ 9.315,20
<b>Venta de Local de 90m2</b>	<b>S/ 838.368,00</b>

## ANEXO AJ: PRINCIPALES HALLAZGOS

Tabla AJ1: Cuadro de principales hallazgos

Nº	HALLAZGOS	EVIDENCIAS	TEORÍA DE ORIGEN
01	El MPF se encuentra dentro de un mercado que presenta rasgos de competencia monopolística.	<p>-Para el año 2016, en el país existían 2 612 mercados lo cual significa un aumento del 61,7% con respecto al 2008 (INEI, 2017a).</p> <p>-Surgimiento de nuevos canales de venta modernos y tradicionales (EP1).</p> <p>-Ingreso de supermercados mayoristas como nueva opción (EP3).</p> <p>-Aumento de comerciantes inquilinos en el MPF que poseen un promedio de duración en el mercado de 3 años (EP1).</p> <p>-Elegir comprar en el MPF por su cercanía, a pesar de que el mercado de Santa Anita sea más barato (EP2).</p>	<p><i>ESTRUCTURA DE MERCADO</i></p> <p>De acuerdo con la teoría presentada por Krugman y Wells (2013), existe competencia monopolística cuando se cumple la existencia de gran cantidad de competidores en el mercado, libre entrada y salida del negocio, y se ofrecen productos diferenciados. Existen tres tipos principales de diferenciación que señalan los autores: diferenciación por estilo o tipo, por localización, y por calidad.</p>
02	Aumento de la oferta debido al surgimiento de nuevos canales de venta modernos y tradicionales.	<p>-Ingreso de supermercados mayoristas como nueva opción (EP3).</p> <p>-Nueva modalidad de reparto de mercadería en puestos minoristas (EP1, EP3).</p> <p>-Aumento de empresarios inquilinos en el MPF (EP1).</p>	<p><i>ESTRUCTURA DE MERCADO</i></p> <p>En un mercado en donde hay una alta demanda y oferta de bienes, las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Por el contrario, estas se encuentran en constante interacción con el entorno, y a partir de ello, se deduce que los resultados de una empresa dependen altamente de las características del entorno en el que se mueve, así como la capacidad que tiene de asimilar este entorno y gestionarlo eficientemente a su conveniencia (Baena et al., 2003)</p>

**Tabla AJ1: Cuadro de principales hallazgos (continuación)**

Nº	HALLAZGOS	EVIDENCIAS	TEORÍA DE ORIGEN
03	Existencia de poca regulación en la comercialización de arroz nacional, lo cual da pie al desarrollo de la informalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En algunos casos solo se entrega notas de ventas (OB1).</li> <li>-Facturación parcial de la mercadería, solo el arroz importado y el azúcar son productos facturados (EP3)</li> <li>-Los clientes minoristas también son informales, no necesitan facturación de toda su mercadería (OB1).</li> <li>-No se contabilizan todas las ventas ni compras de arroz nacional para el pago de los impuestos (EP6).</li> <li>-No hay preocupación del Estado por apoyar a las MYPES para su paso a la formalidad (EP1).</li> <li>-Productos legales y legítimos (OB1)</li> <li>-Procesos de comercialización de abarrotes ilegales y legítimos (OB1)</li> </ul>	<p><i>ESTRUCTURA DE MERCADO</i></p> <p>García (2010) señala que las microempresas son generalmente informales. Webb (2009) señala que dentro de una economía informal puede existir legalidad, legitimidad e ilegalidad.</p>
04	Los empresarios del MPF no cuentan con socios estratégicos para el abastecimiento de su mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se abastecen a través de los Molinos en el Norte de forma directa o por medio de un comisionista (EP1).</li> <li>-La compra a proveedores se da de manera individual, no hay volumen significativo de compra. (EP1).</li> <li>-Los comerciantes se abastecen de arroz de distintos Molinos (EP1).</li> </ul>	<p><i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p>De acuerdo con Chopra &amp; Meindl (2008), una cadena de suministro puede ser vista más como una red debido a que un fabricante puede abastecerse de varios proveedores y a su vez vender a varios distribuidores o de frente llegar al cliente final.</p>
05	Los empresarios del MPF no cuentan con un plan estratégico definido para la gestión de sus negocios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En las MYPES no cuentan con un proceso de gestión estratégica, es decir, no hay formulación de estrategias, implementación, evaluación, control y retroalimentación (EP1).</li> <li>-No hay mapeo de <i>stakeholders</i> (EP1 y OB1).</li> <li>-Los empresarios del MPF operan de una manera reactiva, es decir, siempre esperan que el problema ocurra para recién actuar (OB1).</li> <li>-Toma de decisiones en base empírica.</li> <li>-Por lo general, se realizan los registros de compra y venta de mercadería de forma básica y manual sin contar con algún tipo de análisis de la situación real del negocio (EP1).</li> <li>-No hay incorporación de tecnologías que apoyen a la contabilidad del negocio (OB1).</li> </ul>	<p><i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i></p> <p>David señala que la administración estratégica es “(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permitan a una organización lograr sus objetivos” (2008, p.5). D’Alessio (2015) define la administración estratégica como el proceso para determinar la dirección a largo plazo de una empresa, durante este el estratega asume, supone y pronostica el futuro de la organización basándose en un análisis integral de la situación.</p>

**Tabla AJ1: Cuadro de principales hallazgos (continuación)**

Nº	HALLAZGOS	EVIDENCIAS	TEORÍA DE ORIGEN
06	Empleo de estrategias empíricas que no generan los resultados deseados para enfrentar la alta rivalidad del sector.	-Resultados del Flujo de Caja (EP5): -Margen bruto -Margen Neto de ganancia empleando las estrategias.	
07	No existen estrategias de cooperación o asociación entre comerciantes del MPF.	-Falta de confianza entre los empresarios (EP1). -Rivalidad entre negocios (OB1). -No existe unión por parte de los empresarios para hacer frente a sus problemas comunes (EP1). -Existencia de gran cantidad de empresarios inquilinos que se rehúsan a colaborar para fines comunes al MPF (OB1).	<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i> En las estrategias de relacionamiento, los actores analizan y comprenden las acciones y respuestas de los demás para así poder tomar medidas para conseguir los objetivos, en donde cabe la posibilidad de cooperación para maximizar los beneficios (Pindyck & Rubinfeld, 2013).
08	Alta rivalidad entre competidores	- Propuesta de valor basada, principalmente, en ofrecer precios bajos (EP2). - Reducción de las ganancias de los empresarios del MPF. -No cuentan con clientes fieles, estos siempre buscan el precio más bajo (EP1). -Reducción de la afluencia de clientes en el MPF (EP1). -Muy rara vez se vende a clientes nuevos en el MPF (EP1). -Bajo poder de decisión sobre los precios finales (EP1, EP3). -Aumento de empresarios inquilinos en el MPF que ofrecen la mercadería por debajo del precio de mercado (EP1). -Incremento de competidores en el sector (EP1, OB2)	<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i> Porter (1999) señala que las empresas que compiten por precios están dispuestas a sacrificar márgenes haciendo insostenible su permanencia en el mercado.
09	Modelo de negocio no se adapta a los cambios del entorno.	-No hay incorporación de tecnología en sus operaciones -Falta de gestión en actividades claves (contabilidad y logística) -No hay alianzas estratégicas con socios claves -Canales de distribución limitados -Fuentes de ingresos limitadas -Propuesta de valor no diferenciada, basada en precios y reducción de costes -Construcción del modelo de negocio sobre base empírica (EP1)	<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i> Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que el modelo de negocio de una empresa está compuesto por nueve módulos: segmento de clientes, relación con clientes, canales, propuesta de valor, actividades claves, recursos claves, socios claves, estructura de costos y fuentes de ingreso.

**Tabla AJ1: Cuadro de principales hallazgos (continuación)**

Nº	HALLAZGOS	EVIDENCIAS	TEORÍA DE ORIGEN
10	De todo el valor creado de la cadena de suministro de arroz, el Molino es quien se apropia del mayor valor.	-El Molino compra directamente al agricultor a un precio bajo (EP3). -El Molino cuenta con un margen bruto de más de S/30.00 por sacco (EP3). -El poder de negociación del molino es medio-alto.	<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i> Poder saber cómo este se divide el valor creado total para cada uno de los actores se le conoce como la apropiación de valor, el cual es un factor determinante para la estrategia del negocio (Brandenburger & Stuart, 1996).
11	Cadena de valor no está acorde al sistema de valor	-No se evidencia un seguimiento de clientes (OB1) -Disminución en el volumen de aprovisionamiento lo cual baja el poder de negociación con los proveedores (EP1) -Gestión de almacenes se da manualmente (OB1) -Falta de gestión integral del negocio, capacidad de gestión limitada del empresario.	<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i> Porter (1999) cadena de valor está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo. Además, la cadena de valor no es independiente, está conectada en un sistema de valor, en la medida que surja sinergia en entre las cadenas, se podrá generar mayor valor.
12	Empresarios sin planes de continuar el negocio en el futuro, perfil averso al riesgo.	-Empresarios cansados de trabajar con planes de jubilarse pronto (EP1). -El promedio de edad de empresarios entrevistados es mayor a 45 años (EP1). -Trabajo muy demandante (EP1). Reducción de márgenes de ganancia (EP1). -Algunos comerciantes propietarios ya han vendido sus locales o alquilado (OB1). - Perfil conservador, no consideran iniciativas que demanden grandes cantidades de inversión de capital (EP1) -Estilo de vida tradicional	<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA</i> Gómez (1997) expone que, como consecuencia de la saturación del mercado y la falta de reacción de la empresa, las ventas empiezan a caer, y es en ese momento donde la empresa debe elegir si abandonar el negocio o mantenerse en él.



## ANEXO AK: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla AK1: Matriz de consistencia

Capítulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología		
				Fuentes de información	VARIABLES	Estructura de capítulos
General	¿Cómo los componentes del modelo de negocio de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, condicionan la creación de estrategias competitivas en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte?	Analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018, en un contexto de incremento de la oferta en Lima Norte.	Como consecuencia de una propuesta de valor no diferenciada, las estrategias competitivas para incrementar la disposición a pagar del cliente se ven limitadas. Ello ocasiona una baja rentabilidad en el negocio y cuestiona su permanencia en el mercado.	Krugman & Wells (2013) Porter (1982) Brandenburger & Stuart (1996) Kent & Young (2004) Osterwalder & Pigneur (2010) PRODUCE CENAMA INEI MINAGRI Entrevistas semiestructuradas a empresarios del MPF Observaciones no participativas al MPF	1. Tipo de estructura de mercado 2. Nivel de Rivalidad entre las empresas de comercialización de abarrotes mayoristas 3. Influencia de la informalidad en el sector de comercialización de abarrotes mayoristas 4. Estrategias de competitividad actuales 5. Estrategias de competitividad para la continuidad del negocio 6. Generación de valor 7. Apropiación de valor 8. Cadena de valor 9. Rentabilidad de las MYPES del MPF	1. Gestión estratégica de mercados de abastos 2. Mercados de abasto y comercios de abarrotes mayoristas en el Perú 3. Metodología de la investigación 4. Análisis y resultados 5. Propuesta 6. Conclusiones y recomendaciones

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
General	<p>1. Contar con una propuesta de valor centrada en precios bajos, genera que la rivalidad entre competidores del sector con respecto a precios sea más intensa.</p> <p>2. La informalidad en la que se manejan los mercados tradicionales limitar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo de competitividad.</p> <p>3. El modelo de negocio de los comerciantes mayoristas no incorpora tecnologías que puedan servir como soporte técnico, esto hace que la eficiencia logística se vea limitada por un tema de falta de control.</p> <p>4. Poseer un modelo de negocio conservador y tradicional que manejan los empresarios del MPF, limita su capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno. Su propuesta de valor no se diferencia de los competidores, los comerciantes deben buscar un enfoque de reducción de costes a través de una integración vertical hacia atrás.</p> <p>5. La carencia de conocimientos en gestión empresarial no permite que el comerciante cuente con una visión estratégica de negocio, es más, no perciben la necesidad de cambio pues significa asumir riesgos para el negocio. Además, el trabajo aislado e independiente restringe potenciales alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i>.</p>	<p>1. Incrementar la capacidad de gestión empresarial de los comerciantes, optar por la profesionalización para desarrollar una mejor toma de decisiones.</p> <p>2. Desarrollar competitividad a través de alianzas estratégicas con otros comerciantes del MPF. Con un enfoque de asociación, trabajar en beneficios comunes que potencien la distribución logística, por otro lado, incrementar el poder de negociación frente a los proveedores.</p> <p>3. Formación de capital relacional de manera tal que forme las bases para el establecimiento de alianzas estratégicas con <i>stakeholders</i>.</p> <p>4. Estrategia de salida de mercado, debido a los altos esfuerzos y necesidad de capital que demanda la reconstrucción del modelo de negocio, una opción es el cierre del negocio y la inversión en otros proyectos con rendimiento más alto.</p> <p>5. Una mayor preocupación de las entidades públicas por desarrollar la competitividad de los microempresarios.</p>

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Estructura de capítulos
Marco Teórico	¿Cuáles son los factores que influyen en el modelo de negocio y determinan las estrategias competitivas?	Identificar los factores que influyen en el modelo de negocio y determinan las estrategias competitivas.	La falta de visión estratégica de negocio genera que el empresario no vea necesarios cambios en su modelo de negocio.	Krugman & Wells (2013) INEI (2015) Ponce Regalado & Zevallos Vallejos (2017) Webb(2009) Casanovas & Cuatrecasas(2001) Prom Perú (2013) Chopra & Meindl (2008) Davison (2015) D'Alessio Ipinza (2015) Osterwalder & Pigneur (2010) Acuña (2012) Granda & Trujillo (2011) Savage, Nix, Carlton, & Blair (1991) Baena, Sánchez, & Montoya (2003) Porter (1982) Hitt, Hoskisson & Ireland (2004) Brandenburger & Stuart (1996) Kent & Young (2004) Gómez (1997) Kotler (1992) Pindyck & Rubinfeld (2013) PRODUCE (2017) CENAMA 2016 Entrevistas a profundidad a empresarios del MPF Entrevistas a profundidad a expertos del tema	1. Tipos de estructura de mercado 2. Tipos de informalidad de las MYPES 3. Cantidad de actores en la cadena de suministro de productos semiperecibles. 4. Fuerzas que influyen en la rivalidad entre competidores 5. Tipos de estrategias de competitividad 6. Cadena de valor de mercado de abastos 7. Etapa de ciclo de vida de la empresa 8. Estrategias competitivas de mercados de abastos	1. Estructura de mercado 1.1 Mercados en competencia monopolística 1.2. Economía informal de las MYPES 1.3 Cadena de suministro de productos semi perecibles  2. Gestión estratégica 2.1. Gestión de <i>stakeholders</i> 2.2. Lienzo de Modelo de Negocio 2.3. Análisis de rivalidad 2.4. Creación y apropiación de valor 2.4. Estrategias competitivas 2.5. Árbol de toma de decisiones  3. Gestión estratégica de mercados de abastos 3.1. Cadena de valor de mercados de abastos 3.2. Estrategias competitivas en mercados de abastos

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Marco Teórico</b></p>	<p>1. El tipo de estructura de mercado y el nivel de informalidad en el sector condiciona los límites de crecimiento de un negocio, en medida que se logre pasar a la formalidad, mayor será la posibilidad de alcanzar un fuerte posicionamiento en el mercado. Sin embargo, la formalidad también puede llegar a ser una desventaja en un mercado altamente rival.</p> <p>2. La gestión de la cadena de suministro es fundamental para este tipo de negocios donde la innovación logística representa una ventaja competitiva clave. Además, al ser un canal de distribución mayorista, las estrategias de integración o alianzas estratégicas son críticas para conseguir una estructura de costos eficiente.</p> <p>3. El análisis de generación de valor en las actividades del negocio es estratégico para encontrar oportunidades de mejora y crecimiento. Por ello, el empleo de herramientas de gestión estratégicas como la Cadena de Valor, el Lienzo de Modelo de Negocio y Apropiación de Valor permitirán reflexionar acerca de los potenciales puntos de creación de valor.</p> <p>4. Luego del diagnóstico que se dio a la comercialización mayorista en el MPF, se consideraron varias opciones para salir del estado de subsistencia. Para conocer el impacto de cada posible escenario, el empleo del esquema de Árbol de Toma de Decisiones facilita la elección del camino que represente un mayor beneficio para el comerciante.</p> <p>5. En comparación a otros países, es poca la evolución que han experimentado los mercados de abasto, no se han logrado cambios significativos. Un punto crítico en este proceso de modernización es la incorporación de tecnología para una planificación estratégica de los canales de distribución. De esta manera se obtiene una dinámica más fluida que se reflejan en el ahorro en tiempo y dinero.</p>	<p>1. Frente a un mercado saturado y de alta rivalidad entre competidores existen dos escenarios de acción: la continuidad en el negocio o la salida del negocio. De acuerdo a un comportamiento racional, la opción que represente mayores beneficios será la más conveniente para el comerciante.</p> <p>2. Para entender los escenarios es clave que el comerciante posea una visión estratégica de negocio y su entorno. Además, el conocimiento de la rentabilidad real del negocio permitirá analizar su costo de oportunidad y el rendimiento que le está generando.</p> <p>3. Para determinar las estrategias de continuidad del negocio es importante conocer el entorno macro y micro del negocio, de esta manera se podrán identificar oportunidades y amenazas que tienen que ser resueltas en la innovación del modelo de negocio.</p> <p>4. El mapeo de <i>stakeholder</i> permitirá identificar los potenciales aliados estratégicos que podrían incorporarse en el modelo de negocio.</p>

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Estructura de capítulos
Marco Contextual	¿Cuáles son los principales actores en la comercialización de abarrotes dentro de los mercados de abasto?	Describir el contexto del mercado de comercialización de abarrotes donde se desarrollan las MYPES del mercado de abastos.	Los mercados mayoristas de abarrotes se encuentran dentro de un entorno altamente competitivo.	PRODUCE INEI MINAGRI CENAGRO EUROMONITOR Observaciones participativas y no participativas al MPF Entrevistas a profundidad a empresarios del MPF Entrevistas a profundidad a expertos del tema	1. MYPES en el Perú 2. MYPES formales mayoristas en el Perú 3. MYPES informales mayoristas en el Perú 4. Características de los mercados de abastos 5. Tipo de empresarios dentro del MPF 6. Tipo de negocios dentro del MPF 7. Cantidad de empresarios 8. Comercialización de arroz en el Perú 9. Comercialización de azúcar en el Perú 10. Consumo de arroz en el Perú 11. Consumo de azúcar en el Perú	1. Situación actual de las MYPES 2. Lima Norte 3. Sector de mercados de abastos 3.1. Comercialización de arroz y azúcar en el Perú 3.2. Mercado de Productores de Fiori 3.3. Principales <i>stakeholders</i>



**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

<b>Capítulo</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<b>Marco Contextual</b>	<p>1. En la comercialización de abarrotes hay dos canales de ventas: tradicionales (mercados) y modernos (supermercados). Si bien, en lo que respecta mercados de abasto, solo se analizan canales de ventas tradicionales, es inevitable analizar la amenaza que representan los supermercados. Si los mercados de abasto pierden cuota de mercado, significa que los supermercados se están apropiando de ese espacio.</p> <p>2. Se identificaron actores a cuatro niveles de relación con el negocio. En un primer nivel, con una relación más directa, están los trabajadores y otros comerciantes del MPF. En un segundo nivel, se encuentran los clientes (amas de casa, pequeños negocios, minoristas y distribuidores). En tercer nivel, los competidores (mercados mayoristas) y potenciales amenazas (supermercados mayoristas). En cuarto nivel, con una relación más indirecta, las entidades reguladoras, como la SUNAT e INDECI.</p>	<p>1. Conocer la dinámica del sector contribuye al desarrollo de una visión sistémica, así se obtiene un alcance integral en el diseño de estrategias para el negocio.</p> <p>2. Identificar los actores y su nivel de relación con el negocio permite trazar espacios de acción que sean de mayor impacto y viabilidad.</p>

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología		
				Fuentes de información	Variables	Estructura de capítulos
Marco Específico	¿Cuáles son las estrategias competitivas que emplean las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018?	Analizar las estrategias competitivas que emplean las MYPES de abarrotes mayorista del MPF en el 2018.	Los comerciantes mayoristas del MPF no cuentan con estrategias competitivas diferenciados que signifiquen una ventaja competitiva en el mercado.	Recolección de información secundaria Entrevistas en profundidad a empresarios del MPF Entrevistas en profundidad a expertos académicos y <i>practitioner</i> Observación participativa en el MPF Observación no participativa a competencia	1. Grado de rivalidad 2. Influencia de la informalidad en el sector de comercialización de abarrotes mayoristas 3. Nivel de Poder de Negociación con Proveedores 4. Nivel de Poder de Negociación con Clientes 5. Nivel de Amenaza de Nuevos Competidores 6. Nivel de Amenaza de Canales de distribución Sustitutos 7. Cantidad de <i>stakeholders</i> 8. Generación de valor 9. Apropiación de valor 10. Cadena de valor 11. Estrategias de competitividad actuales	1. Estructura de mercado 2. Modelo de negocio 1.0 3. Gestión estratégica de los empresarios del MPF
	¿Qué alternativas existen para maximizar los beneficios de los empresarios del MPF en el 2018?	Proponer alternativas para maximizar los beneficios de los empresarios del MPF en el 2018.	Los empresarios del MPF deben priorizar la implementación de estrategias de diferenciación para incrementar la disposición a pagar de los clientes.	Recolección de información secundaria Entrevistas en profundidad a empresarios del MPF Entrevistas en profundidad a expertos académicos y <i>practitioners</i>	1. Estrategias de competitividad para la continuidad del negocio 2. Volumen de ventas 3. Volumen de compras 4. Costos 5. Precio 6. Margen bruto 7. Gastos operativos 8. Gastos administrativos y ventas 9. Utilidad neta 10. Rentabilidad 11. Probabilidad de ocurrencia de las estrategias para la continuidad del negocio	1. Situación actual del negocio 2. Propuesta A: Continuidad del negocio 2.1. Análisis de Matriz FODA cruzado 2.2. Estrategias competitivas para la continuidad del negocio 2.3. Modelo de negocio 2.0 3. Propuesta B: Salida del negocio 3.1. Alquiler del local 3.2. Venta del local 4. Análisis de toma decisiones

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Marco Específico</b></p>	<p>1. La gestión del negocio se da en base a la experiencia del comerciante, la mayoría de empresario empezaron siendo ambulantes, luego minoristas y ahora mayoristas. No hay de por medio una formación profesional que contribuya a la administración eficiente y la búsqueda de mejoras. A ello se suma la falta de visión de crecimiento lo cual ha generado que los comerciantes se estanquen en un estado de subsistencia.</p> <p>2. La propuesta de valor de los comerciantes mayoristas del MPF se enfoca en ofrecer precios bajos a través de una estrategia de reducción de costes.</p> <p>3. Como consecuencia de comercialización de productos no diferenciados y de alta disponibilidad en el mercado, existe una alta rivalidad entre competidores pues todos emplean una estrategia de precios bajos. Esto ocasiona un sacrificio de márgenes, es decir, una reducción constante en las utilidades lo cual impacta en el costo de oportunidad el capital invertido.</p> <p>4. En un mercado con propuestas de valor poco diferenciadas, la disposición a pagar del cliente tiende a ser igual al precio de venta de mercado. Esto limita los espacios de creación de valor económico de cara al incremento de precios. Por ello se deben priorizar estrategias hacia atrás (abastecimiento).</p> <p>5. Con respecto a estrategias que maximicen las ganancias del empresario, se propusieron dos: la primera (propuesta A) busca continuar en el mercado a través de la implementación de estrategias que optimicen la logística de almacenes, los canales de distribución y alianzas estratégicas son socios claves. La segunda (propuesta B) tienen en consideración el perfil del empresario y las motivaciones en su vida laboral, es por ello que se propone una estrategia de salida de mercado pues se ha probado a través del flujo de caja que el empresario puede conseguir una mayor rentabilidad de su dinero con esta opción.</p>	<p>1. Como la mayoría de las estrategias se basan en desarrollo de recursos intangibles como alianzas, es importante sentar las bases de confianza, compromiso y ética. Por ello, un punto importante es el desarrollo de capital relacional, esto se entiende como la inversión de tiempo y esfuerzos para construir relaciones de colaboración entre <i>stakeholders</i>, con el fin de aumentar el nivel competitivo de cada uno.</p> <p>2. Pasar a la formalidad es un proceso muy conflictivo pues en cierto modo implica una desventaja frente a los demás competidores que sí se mueven en la informalidad. Ante ello, una recomendación, dirigida a las entidades públicas, es la implementación de políticas públicas o proyectos para la regularización en la producción y comercialización del arroz. De esta manera, se sentarán las bases que impulsen una competencia limpia y el crecimiento de las MYPES.</p> <p>3. En las propuestas no se consideraron estrategias de integración horizontal por dos razones: la expertise del comerciante en la comercialización del arroz y el azúcar, y la falta de capacidad logística para gestionar otros productos. Por esta razón, para ampliar la cartera de productos primer es necesario controlar la logística de productos actuales, para luego usar espacio disponible para almacenar otros productos que representen nuevas fuentes de ingresos.</p> <p>4. Un elemento clave en el proceso de modernización y adaptación al entorno es la incorporación de recursos tecnológicos que consigan eficiencias logísticas y contribuyan en la reducción de la estructura de costos.</p> <p>5. Se recomienda asociaciones con entidades reguladoras y educativas, con el fin de brindar apoyo en el proceso de planificación estratégica futura.</p>

**Tabla AK1: Matriz de consistencia (continuación)**

Capítulo	Conclusiones	Recomendaciones
<p><b>Marco Específico</b></p>	<p>1. Continuar con el mismo modelo de negocio ya no es rentable. El costo de oportunidad tiene un bajo rendimiento por lo cual es preferible considerar otros proyectos de inversión.</p> <p>2. La decisión que genera un mayor beneficio es la Propuesta B, bajo una lógica racional, esta sería la opción que más le conviene al comerciante. Sin embargo, la falta de claridad en la contabilidad de las operaciones sesga la confiabilidad de esta decisión. Además, hay un temor es despojarse del negocio pues ha sido la principal fuente de ingresos a lo largo de su vida, vender o alquilar los locales representa un riesgo que no están dispuestos a asumir.</p> <p>3. Las estrategias para la continuidad del negocio se ven restringidas por la falta de capital de inversión y la capacidad de gestión empresarial de los comerciantes. Si bien se han propuesto estrategias que puedan mejorar la situación, estas han sido seleccionadas bajo una premisa de bajo costo de implementación. En el caso de proponer estrategias de modernización más radicales, que involucren un mayor nivel de riesgo, resultaría poco viable o difícil de concebir por los comerciantes.</p>	<p>1. En modelo de negocio 2.0 predomina una estrategia individual para desarrollar la competitividad del empresario. Si se quisiera implementar un cambio significativo, es decir, una reestructuración completa del MPF, se tendría que plantear un modelo de negocio mucho más integral que involucre a todos los comerciantes bajo una dinámica única de trabajo.</p> <p>2. Para realizar un análisis de toma de decisiones más fino y confiable, es relevante contar con más información contable de la empresa. Para una siguiente etapa de implementación, será fundamental organizar la contabilidad para contar con un confiable registro de los ingresos y gastos. De esta manera, se podrá evidenciar un impacto real en las utilidades del negocio e inclusive proponer indicadores de gestión.</p>

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Gestión Estratégica de MYPES mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori [MPF], será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Maria Lucía Tostes Vicira.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la situación de los empresarios del MPF es analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayoristas del MPF en el 2018. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Karen Lorena Muchotrigo Siguel  
20102629

Stilen So Tarazona  
20110643

Yo Silvino Donato Torres Salazar, presidente de la Junta de Propietarios del Mercado de Productores de Fiori II etapa autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Gestión Estratégica de MYPES mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

JUNTA DE PROPIETARIOS  
DEL MERCADO PRODUCTORES  
FIORI II ETAPA

Silvino Donato Torres Salazar  
Presidente de la Junta de Propietarios del  
Mercado de Productores de Fiori II etapa

DNI: 07171608



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Gestión Estratégica de MYPES mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori [MPF], será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Maria Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la relación que mantiene con los comerciantes del MPF como cliente, es analizar los componentes del modelo de negocio que condicionan la creación de estrategias competitivas de las MYPES de abarrotes mayoristas del MPF en el 2018. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Karen Lorena Muchotrigo Siguel  
20102629



Sulen So Tarazona  
20110643

Yo Mirtha Tarazona Alvarado autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Gestión Estratégica de MYPES mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,



Mirtha Tarazona Alvarado  
DNI: 06042083

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Gestión Estratégica de MYPES Mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Lucia Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada sobre la situación de los comerciantes del MPF es analizar la rivalidad que condicionan las estrategias de competitividad de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el MPF. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Suyen So Tarazona  
20110643



Karen Lorena Muchotriga Siguel  
20102629

Yo, Carlos Antonio Zapata Cordero, gerente general de Transportes Calin SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Gestión Estratégica de MYPES Mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Carlos Antonio Zapata Cordero  
Presidente de la Junta de Propietarios del  
Mercado de Productores de Fiori II Etapa  
DNI: 15856885

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Gestión Estratégica de MYPES Mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Lucía Tostes Vieira.

El objetivo de contar con la información solicitada de la forma en que se desarrollan las MYPES del MPF es analizar la rivalidad que condicionan las estrategias de competitividad de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el MPF. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



---

Sulén So Tarazona  
20110643



---

Karen Loreña Muchotrigo Siguel  
20102629

Yo, Martha Luz Tarazona Alvarado de Zapata, empresaria del Mercado de Productores de Fiori II Etapa autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Gestión Estratégica de MYPES Mayoristas: Estrategias Competitivas de las MYPES del rubro abarrotes mayoristas en el Mercado de Productores de Fiori. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño

Atentamente,



---

Martha Luz Tarazona Alvarado  
Empresaria del  
Mercado de Productores de Fiori II Etapa  
DNI: 09758013